



**Heidi Lien
Hilde Elisabeth Lorentzen**

Medarbeidersamtalen - et ledelsesverktøy

**Masteroppgave i styring og ledelse (MSL300)
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2012**

Sammendrag

Temaet for denne studien er medarbeidersamtalen som et ledelsesverktøy. I oppgaven spør vi om ledere opplever medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse. På bakgrunn av at medarbeidersamtaler defineres som *”en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere”* har vi gjennom en teoretisk tilnærming utarbeidet tre hypoteser der vi ser på noen sammenhenger som vi antar påvirker leders opplevelse av at medarbeidersamtaler bør videreføres i sin nåværende form.

Vi har studert om det er sammenheng mellom leders opplevelse av at medarbeidersamtaler bør videreføres i sin nåværende form og den opplevelsen leder har av at medarbeidersamtalen er et nyttig og effektivt verktøy. Vi har tatt hensyn til medarbeidernes kompetanseutvikling, bevisstgjøring av virksomhetens mål, strategi og visjoner, samt hvorvidt ressursbruken er i samsvar med den effekten medarbeidersamtaler har.

Vi har samlet inn data gjennom en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse. Totalt 368 ledere med personalansvar ble bedt om å svare på et prestrukturert spørreskjema. Innsamlingen hadde 52 % svar. Resultatene fra datainnsamlingen viser blant annet at 60 % av lederne er enige i at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form. Funn fra undersøkelsen viser at det er særlig to variabler som predikerer graden av å være enig i at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form. Det er først og fremst stor enighet blant respondentene om at medarbeidersamtaler bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner. Videre viser undersøkelsen at leders opplevelse av effekten av gjennomført samtale er i samsvar med ressursbruken. Bakgrunnsvariablene kjønn, virksomhetsområde og hvorvidt lederen hadde noen form for lederutdanning påvirker i liten eller ingen grad denne opplevelsen.

Studien konkluderer med at ledere i stor grad ønsker å videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form. Videre finner vi at leder opplever at verktøyet bidrar til bevisstgjøring hos de ansatte i forhold til virksomhetens visjoner, strategi og måloppnåelse, bevisstgjøring rundt medarbeiderens kompetanseutvikling og opplevd ressursbruk og effekt/nytte av medarbeidersamtalen. Samlet sett er denne opplevelsen mer eller mindre uavhengig av lederens kjønn, lederens eventuelle lederutdanning og virksomhetsområde.

Abstract

The theme of this study is performance appraisal as a management tool. We have studied whether there is a correlation between the manager's perception that the performance appraisal should be continued in its present form and the manager's experience of the appraisal is a useful and effective tool. We have taken into account employees' skills, awareness of business objectives, strategy and vision, and whether resource use is consistent with the impact appraisals have.

In this thesis, we ask if management view the performance appraisal as an effective and useful management tool for strategic planning and goal achievement. Based on the performance appraisal's definition as *"a well-prepared, systematic and personal development and planning conversation between manager and employee once a year or more often"*, and with a theoretical approach that is explained in the paper, we have arrived at three hypotheses that we assume affect the executive experience that appraisals should be continued in their present form.

We have collected data through a quantitative cross-sectional study. A total of 368 managers with personnel responsibility were asked to answer a prestructured questionnaire. The collection had a response rate of 52 %. The results show that 60 % of managers agree that performance appraisals should be continued in their present form. There is agreement that appraisals increase staff awareness of the organization's vision. Furthermore, the effect of completed appraisals is consistent with the use of resources, which also have the strongest correlation and are the variables most likely to predict in which degree performance appraisals should be continued in its present form. Our findings also show that there was not a significant correlation between our dependent variable and background variables of gender, area of operation and whether the manager had some form of management training.

The study concludes that management generally wants to continue the performance appraisal in its current form. Furthermore, we find that management believe that the tool helps to raise awareness among the employees in relation to the organization's vision, strategy and objectives, awareness of employees' competence and the perceived use of resources and the overall effect. Overall, the experience is more or less independent of the manager's gender, whether the manager has any management training and business area.

Forord

Her er den endelig! Den avsluttende oppgaven som setter punktum for vår tid som studenter i masterstudiet styring og ledelse.

Å gjennomføre denne utdanningen og denne oppgaven har vært utfordrende, men det har ikke minst vært interessant og utrolig lærerikt å fordype seg i ledelsesperspektiver, ledelsesverktøy og tematikken medarbeidersamtaler. Oppgaven hadde nok ikke sett dagens lys hadde det ikke vært for vår interesse for praktisk ledelse, og troen på oss selv og på hverandre.

I prosessen med oppgaveskriving har vi vært privilegerte å ha hjelpsomme venner, kollegaer og familiemedlemmer som har bidratt med sin tid, sin kunnskap og konstruktive innspill, vi nevner spesielt: Lotte, Eivind, Gotti, Yndis, Cathrine og Gail. Vi vil ikke minst takke våre fleksible og rause arbeidsgivere Oslo Universitetssykehus, Seksjon for behandlingsreiser og Bydel Grünerløkka ved Grünerløkka barneverntjeneste, som har gitt oss muligheten til å gjennomføre dette tidvis krevende prosjektet ved siden av våre faste arbeidsoppgaver. Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til våre respondenter som har tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsen vår.

Tiden som student ved HiOA og prosessen med å skrive en masteroppgave, har gjort at vi i perioder har måtte prioritere bort annet i fritiden for å komme i mål, men de som nok har forsaket mest for at mammaene deres skal få fullført er: Ella, Anders, Nils og Axel. Nå skal vi ha masse tid til dere!

Oslo, 29. april 2012.

Hilde og Heidi

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	5
KAPITTEL 1 - INNLEDNING	6
1.2 PROBLEMSTILLING.....	7
1.3 AVGRENSING OG OPPKLARINGER.....	7
1.4 DISPOSISJON	7
KAPITTEL 2 – MEDARBEIDERSAMTALEN	8
2.1 HVA ER EN MEDARBEIDERSAMTALE?	8
2.2 HVA SIER LOV- OG AVTALEVERK?	10
2.3 DEFINISJONER OG ULIKE PERSPEKTIVER PÅ MEDARBEIDERSAMTALER	11
2.4 MEDARBEIDERSAMTALEN - I STRATEGIJUNGELEN.....	15
2.5 MEDARBEIDERSAMTALEN – ET KOMPETANSETILTAK?	18
2.6 RESSURSBRUK OG EFFEKT/NYTTE AV MEDARBEIDERSAMTALER	21
2.7 OPPSUMMERING	24
KAPITTEL 3 - METODE	25
3.1 VALG AV METODE	25
3.2 UTVALGET	25
3.3 FREMGANGSMÅTE FOR DATAINNSAMLINGEN	27
3.4 UTFORMING AV SPØRRESKJEMAET	27
3.5 KAUSALITET, VARIABLER OG HYPOTESER	29
3.7 ANALYSEMETODER	32
3.8 NOEN ETISKE BETRAKTNINGER OG REFLEKSJONER OVER METODEVALGET	34
3.9 OPPSUMMERING	35
KAPITTEL 4 - RESULTATER	36
4.1 FRAFALLSANALYSE	36
4.2 FREKVENSANALYSE.....	36
4.3 HYPOTese 1	37
4.4 HYPOTese 2	40
4.5 HYPOTese 3	41
4.6 OPPSUMMERING	44
KAPITTEL 5 - DISKUSJON	45
5.1 DRØFTING AV HYPOTESER	45
5.2 HYPOTese 1	45
5.3 HYPOTese 2	48
5.4 HYPOTese 3	50
5.5 OPPSUMMERING	52
KAPITTEL 6 - KONKLUSJON	53
6.1 BEGRENSNINGER I FORHOLD TIL DATAMATERIALE.....	54
6.2 VIDERE UNDERSØKELSER	54
LITTERATURLISTE	55

Vedlegg 1 – Spørreskjema

Vedlegg 2 – Deskriptiv statistikk

Vedlegg 3 – Tabell 4.3 – Regresjonsanalyse Hypotese 1

Vedlegg 4 – Tabell 4.6 – Regresjonsanalyse Hypotese 3

Kapittel 1 - Innledning

I denne oppgaven vil vi ha fokus på lederens opplevelse av medarbeidersamtalen som ledelsesverktøy da medarbeideren anses å være organisasjonens viktigste ressurs. Noen av utfordringene for en leder er blant annet å sørge for kompetanseutvikling, bidra til at arbeidsplassen er attraktiv og sørge for effektiv ressursbruk i organisasjonen.

Medarbeidersamtaler kan knyttes til de fleste organisatoriske forhold i en organisasjon og være del av ulike tiltak som kan bidra til økning av både engasjement og produktivitet på arbeidsplassene. Den er også ment å være et virkemiddel for å bedre forholdet og relasjoner internt, og tydeliggjøre svakheter og styrke. Medarbeidersamtaler er således et ledelsesverktøy som skal sikre at både medarbeidere og virksomheten vår får mest mulig igjen for et ansettelsesforhold (Mikkelsen 2005).

På masterstudiet har vi begge gjennomført kurset i Økonomi-, budsjett- og resultatstyring der vi som pensum blant annet hadde kapittelet; "Prestasjonsbasert belønning og motivasjon" hentet fra Bård Kuvaas (2008) "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser". I korte trekk tar han for seg betydningen av indre/ytre motivasjon og sammenhengen mellom motivasjon og ulike belønningssystemer. Dette gjorde oss nysgjerrige på hvilken innvirkning motivasjon hos medarbeideren kan ha på effekten av medarbeidersamtalen, som igjen ledet oss over til vårt anliggende her; hva med lederens opplevelse av dette tiltaket? Hvorfor tviholder så mange virksomheter og ledere på medarbeidersamtalen dersom ledere ikke opplever dette som nyttig og effektivt for både motiverte og ikke- motiverte medarbeidere og virksomheten? Medarbeidersamtalen har i flere tiår vært det mest brukte evalueringsverktøyet for vurdering av måling og prestasjoner av medarbeidere. Det blir ofte oppfattet som et av de viktigste Human Resource tiltakene (heretter HR) en virksomhet rår over. Dette gjenspeiles også i at medarbeidersamtalen er et av de temaene innefor organisasjonspsykologi det er forsket mest på (Kuvaas 2008).

Formålet med oppgaven er å beskrive og forstå hvilken funksjon medarbeidersamtaler kan ha i en virksomhet. Videre er formålet å kunne gi virksomheter og deres ledere i både privat og offentlig sektor tilbakemeldinger på hva og hvordan medarbeidersamtalen oppleves fra et ledelses- og virksomhetsperspektiv. Vi vil forsøke å identifisere faktorer som taler for eller mot at/om medarbeidersamtalen har ønsket effekt i forhold til innsats og resursbruk. Og om disse forholdene påvirker ønsket om å videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form.

1.2 Problemstilling

Hovedfokuset i vår undersøkelse er å se på hvorvidt ledere ønsker å videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form opp mot den opplevelsen leder har av at medarbeidersamtalen er et nyttig og effektivt verktøy med hensyn til medarbeidernes kompetanseutvikling, og bevisstgjøring av virksomhetens mål, strategi og visjoner, samt hvorvidt ressursbruken er i samsvar med den effekten medarbeidersamtaler har. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

Opplever ledere medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse?

1.3 Avgrensing og oppklaringer

Begrepet leder benytter vi om medarbeidernes nærmeste leder som har personalansvar. Dette er relevant med hensynt til gjennomføringen av medarbeidersamtaler. Vi har i vår undersøkelse spurt ledere om deres opplevelse av medarbeidersamtaler som et ledelsesverktøy. Vi har i spørreundersøkelsen utelatt å spørre om opplevelse av andre ledelsesverktøy og om medarbeideres opplevelse av medarbeidersamtaler. Vi bruker i oppgaven forkortelsen MAS for medarbeidersamtale(n), der dette henviser til påstander brukt i spørreskjemaet hvor vi og har brukt samme forkortelse, dette omfatter og tabeller og figurer.

1.4 Disposisjon

Kapittel 2: Gir en presentasjon av undersøkelsens teoretiske rammeverk, tre ulike perspektiver som vi anser som relevante for vårt studium samt hypotesene våre.

Kapittel 3: Redegjør for den metodiske tilnærmingen som vi har benyttet i undersøkelsen, samt valg av analyser.

Kapittel 4: Omhandler valg av analyser/tester, deretter presenteres resultater fra datainnsamlingen.

Kapittel 5: Tar for seg en drøfting og diskusjon av undersøkelsens funn og konklusjoner fra denne.

Kapittel 6: Omhandler konklusjonene fra undersøkelsen, samt gir en refleksjon om begrensningene som ligger i datamaterialet og mulig videre forskning på området.

Kapittel 2 – Medarbeidersamtalen

I dette kapitlet presenteres undersøkelsens teoretiske rammeverk. Vi redegjør først for medarbeidersamtalens utvikling. Deretter presenteres definisjoner på medarbeidersamtalen og ulike perspektiver på denne. Vi belyser deretter medarbeidersamtalen i tre ulike perspektiver som vi anser som relevante for vår undersøkelse. Med bakgrunn i dette teoretiske rammeverket fremmer vi tre hypoteser som gir grunnlag for videre statistiske undersøkelser.

2.1 Hva er en medarbeidersamtale?

Ifølge Odd Nordhaug (2002) har den tradisjonelle psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vært at om du pliktoppfyllende gjorde jobben din og for øvrig oppførte deg på en skikkelig måte, så hadde du en trygg arbeidskontrakt så lenge du som arbeidstaker ønsket dette. Utviklingstrekk viser stadig større fokus på fleksibilitet både på individnivå og for virksomheter ved skiftende etterspørsel i arbeidsmarkedet som igjen flytter fokuset vekk fra den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Tendenser viser også at stadig mer tid settes av til vurdering av kompetanse og tiltak som kan settes inn for å utvikle den enkelte. Karriereplanlegging er på grunn av raske endringer i arbeidslivet blitt vanskeligere enn før. Realistiske samtaler om kompetanse og framtidig arbeidssituasjon kan fjerne mye av den uro og usikkerhet som er knyttet til omstilling og endring i arbeidslivet. Medarbeidersamtaler vil i denne forbindelse kunne være et nyttig og effektiv arbeidsverktøy.

Medarbeidersamtalen slik vi kjenner den i dag, er utviklet gradvis. Systematiske samtaler mellom over- og underordnet startet i USA med prestasjonsvurderinger basert på personlighetstrekk og personlighetspsykologi og såkalte mann-til-mann-vurderinger. Enkelte funn sier at det i Norge ikke er sammenhengen mellom prestasjonsvurderinger og medarbeidersamtaler så sterk som i USA. Hos oss er ofte hovedfokus kommunikasjon mellom leder og medarbeider og medarbeiderens trivsel og utvikling (Mikkelsen 2005).

Medarbeidersamtalen kan ifølge Rørvik (Rørvik 1998) beskrives på tre ulike måter:

- Personalbedømmelsessamtalen:

Dette er en samtale der det er et sterkt skille mellom leder og den ansatte. Det oppfattes ikke som en dialog, men en klart lederstyrt samtale. Tanken bak denne samtalen er at evalueringen

som gjøres av arbeidsprestasjonene blir fremlagt her, blant annet som grunnlag for lønnsfastsettelse. Denne type samtaler er ifølge Rørvik (1998) ikke vanlige i Norden, men utbredt i USA og England som er mer opptatt av bedømmelse av den enkeltes prestasjoner.

- Vurderings- og veiledningssamtalen:

Her henviser Rørvik til Wollebæk (1989) som beskriver dette som en ”mykere” samtaleform enn personalbedømmelsessamtalen. Denne samtalen er opptatt av både vurderingsdelen og veiledningsdelen, som betyr at medarbeideren blir vurdert på samme måte her som i samtalen nevnt over, men i tillegg blir det også fokusert på den ansattes karriereplaner og fremtidsutsikter i virksomheten. En oversettelse og tillemping av et amerikansk konsept kjent som ”Appraisal and Counselling” ble til Vurderings- og veiledningssamtaler. Konseptet fra USA var ikke uten videre direkte overførbart til norske forhold og man måtte etter hvert erkjenne behovet av å bygge på norske kulturelle særtrekk. Prosessen med å tilpasse samtalen til norske forhold, har medført at samtalenes innhold og betegnelser har variert etter siste verdenskrig og fram til i dag. På 60-tallet ble såkalte PLUS-samtaler, en forkortelse for planleggings- og utviklingssamtaler – kjent i Norge (Wollebæk 1989). Målsettingen var knyttet til kontraktsinngåelser og arbeids- og utviklingsmål for den enkelte.

- Den skandinaviske medarbeidersamtalen:

Som et mottrekk til de to tidligere nevnte samtalerne, ble det laget rammer til en samtale som ikke fokuserte like sterkt på prestasjoner og evaluering av de ansatte. Tanken bak denne samtalen er at det skal være en samtale mellom to likeverdige parter, en leder og en ansatt. Hovedinnholdet i denne samtalen er utviklingsperspektivet og medarbeiderens menneskelige behov for kontakt og oppfølging. Formålet er å skape et godt forhold mellom leder og medarbeider og at leder skulle legge til rette arbeidssituasjonen ut fra den enkelte medarbeiders personlige forutsetninger.

På 80-tallet ble målstyring svært utbredt i Norge og andre land, og ble en bredt integrert tilnærming til ledelse som berører nesten alle deler av ledelsesfunksjonen, så som planlegging, evaluering, budsjettering, kontroll, kompetanseheving, belønning m.m. Konseptet balansert målstyring ble utviklet av Robert S. Kaplan og David P. Norton (1992) på begynnelsen av 1990-tallet. Balansert målstyring var i utgangspunktet ment som et styrings- og måleverktøy for å kunne styre etter flere områder enn de finansielle tall, og for sterkere å kunne koble

organisasjonens visjon og strategi opp mot resultatmålingen. Målstyring er en metode for å definere mål og prioritere virksomhetens aktiviteter for å nå disse målene og er basert på to fundamentale antakelser: at ledere skal fokusere på de mål som skal skapes og at utformingen av mål, måloppnåelse og virkemidler for å nå dem skal være en prosess der både leder og medarbeider deltar (Mikkelsen 2005).

Videre hevder Mikkelsen (2005) at vekten på personlig utvikling og kompetanseheving gir tilknytning til utviklingsperspektivet. Målstyring er med på å vektlegge utviklingsmål og en forbedring av den enkeltes prestasjoner, og ved målstyring er tanken at alle ledere og medarbeidere har et hovedansvarsområde. En utfordring med målinndeling har vært om de mål som lederen formidler til sine medarbeidere uten først å ha snakket med medarbeideren om hans eller hennes oppfatninger om hva målene for arbeidet bør være, kan bli like effektive som de målene som medarbeideren selv er med på å utforme.

I Norge er tradisjonene for medbestemmelse og deltakelse i arbeidslivet sterke. De medarbeidersamtalene som finnes i norske virksomheter i dag, er stort sett modifikasjoner av målstyringsperspektivet på medarbeidersamtaler (Mikkelsen 2005).

2.2 Hva sier lov- og avtaleverk?

Til tross for at medarbeidersamtalen ikke er direkte forankret i arbeidsmiljøloven (Aml), følger det likevel av aml. § 4-2 at:

[...] gis mulighet for faglig og personlig utvikling [...] arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger [...] mulighet for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar [...].

Bestemmelsen presiserer den enkelte arbeidstakers rettigheter rundt utformingen av egen arbeidssituasjon. Videre i arbeidsmiljøloven fremstilles det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, jf § 4-3:

[...] mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten [...] ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden [...]

Dette vil altså si at Lov om arbeidsmiljø fra 2005 forventer at det skjer en tilrettelegging av arbeidssituasjonen for den enkelte medarbeider og at det arbeides for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Loven viser oss også at ledere via dialog skal kommuniseres med sine medarbeidere om utvikling, arbeidskapasitet og selvbestemmelse.

I statlig sektor reguleres medarbeidersamtalen i Hovedavtalen (2012) som i § 22 sier følgende om kompetanseutvikling:

2. For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler.

Bestemmelsen slår fast at hver enkelt medarbeider skal følges opp gjennom en medarbeidersamtale, men avtalen sier imidlertid ikke noe om samtalens formål og funksjon.

Gjennom *Intensjonsavtale for et mer inkluderende arbeidsliv* (heretter IA-avtalen) som i første omgang ble inngått i 2001 med varighet til 2005, og igjen fornyet fram til 2014, ønsket regjeringen og partene i arbeidslivet å fremme et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet. Det legges opp til intervensjoner som skal redusere og forbygge sykefravær, styrke jobbnærværet, bedre arbeidsmiljøet og hindre utstøting fra arbeidslivet. For å få til dette skal det legges vekt på dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, samt funksjonsvurderinger av medarbeidere, som skal få fram hvilke arbeidsoppgaver medarbeidere klarer og hvilke ressurser medarbeideren har. Det betyr i praksis at virksomhetene må vise vilje til å tilrettelegge arbeidet for den enkelte og at den enkelte ansatte må være fleksibel og åpen for å nyttiggjøre seg sin restarbeidsevne og kompetanse på andre steder i organisasjonen enn der en opprinnelig var plassert.

2.3 Definisjoner og ulike perspektiver på medarbeidersamtaler

I ovennevnte bestemmelser og avtaler gis det ingen fasitløsninger på hvordan samtaler mellom leder og ansatte skal foregå, men gode, åpne og strukturerte samtaler mellom leder og medarbeider kan nok både forebygge problemer, samt gjøre det lettere å finne løsninger og å nyttiggjøre seg av den kompetansen virksomheten besitter best mulig. Det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan en god medarbeidersamtale skal være (Mikkelsen 2005) og det eksisterer

heller ikke en fast mal for medarbeidersamtaler (Wollebæk 1989). Dette til tross for at det finnes mye litteratur som berører temaet medarbeidersamtaler og mange definisjoner på hvordan dennes samtalen skal forberedes, gjennomføres og etterarbeides. Vi velger her tre fremstillinger og innfallsvinkler på beskrivelse og definisjoner (Kuvaas 2008; Mikkelsen 2002; Nordhaug 2007). Felles for disse definisjonene er at en medarbeidersamtale kjennetegnes av at den er planlagt, forberedt, personlig, at den er mellom en medarbeider og dennes leder, samt at den gjentas med jevne mellomrom.

Mikkelsen (2002) hevder at medarbeidersamtalen tradisjonelt er et ledelsesverktøy som blir brukt til fordeling av arbeidsoppgaver, utvikling og tildeling av arbeidsmål i tillegg til kartlegging av kompetanse- og utviklingsbehov. Medarbeidersamtalen er således et ledelsesverktøy som skal sikre at både medarbeider og virksomheten får mest mulig igjen for et ansettelsesforhold.

Nordhaug (2002) beskriver samtalen som nødvendig for å klare å se hvert enkelt individ i en organisasjon. Dette kan gjøres i form av medarbeidersamtaler, for eksempel én gang i året, der det skal utveksles informasjon som kan brukes til planlegging og utvikling både på individnivået og for organisasjonen generelt. Han omtaler også personalledelse som ledelse av ressurser som må styres på en bestemt måte for å nå virksomhetens mål.

Kuvaas (2008) sier at i mange tiår har medarbeidersamtalen vært synonymt med evaluerende ovenfra-og-ned-varianter hvor målet er mest mulig nøyaktige vurderinger og måling av prestasjoner. Denne formen for prestasjonsledelse har etter hvert fått et dårlig rykte og utvikling av den ansattes kunnskaper og ferdigheter har i stedet blitt mer sentralt. Han sier at hensikten med medarbeidersamtalen er å vurdere og å måle prestasjoner, innsats og annen type atferd, utvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger og ikke minst at det viktigste spørsmålet er hva medarbeidersamtalen kan føre til av bedre arbeidsprestasjoner og andre fordelaktige resultater for organisasjonen.

I vår oppgave har vi valgt å legge til grunn Mikkelsens (2002) definisjon på hva en medarbeidersamtale er:

En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere. (Mikkelsen 2002, 7).

Den dagligdagse samtalen kan på mange måter være med på å skape tillit og åpenhet som er nødvendig for å gjennomføre medarbeidersamtalen, men den kan ikke inngå som en beskrivelse av selve medarbeidersamtalen. Ideen med medarbeidersamtaler er at leder og medarbeider gjennom dialog med hverandre om medarbeiderens situasjon skal bli bedre i stand til å legge arbeidet, arbeidssituasjonen og læringsmulighetene best mulig til rette for den enkelte, slik at både virksomheten og den enkelte medarbeiders interesser ivaretas optimalt.

Nordhaug (2002) omtaler også personalledelse som ledelse av ressurser som må styres på en bestemt måte for å nå virksomhetens mål. En av disse ressursene er de menneskelige ressursene i form av kompetanse og innsatsvilje, han hevder at: ”Menneskelig kapital er en meget uensartet eller heterogen ressurs” (Nordhaug 2002, 16). Ønsker en organisasjon å beholde og videreutvikle sine ansatte må det jobbes både langsiktig og løpende med personalledelse. Han uttrykker videre at en av målsettingene med samtalen er at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider skal bedres og gi økt forståelse for arbeidet i organisasjonen. Dersom en medarbeidersamtale skal fungere, må dialogen baseres på åpenhet og tillit. Den enkelte medarbeider bør få tilbakemelding på sin arbeidsinnsats og leder kan også på tilbakemelding fra den enkelte.

Ifølge Kuvaas (2008) blir medarbeidersamtalen ofte oppfattet som et av de viktigste HR-tiltakene en organisasjon har (Kuvaas 2008, 129). Han oppsummerer at hensikten med å gjennomføre medarbeidersamtalen handler om både vurdering og måling av medarbeideres prestasjoner eller andre forhold som for eksempel innsats og annen type atferd, og om utvikling av den enkelte medarbeiders kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Dette innebærer: ”Å oversette overordnede mål og strategier til den enkelte medarbeider arbeidsoppgaver og utvikle målforpliktelse hos medarbeiderne (Kuvaas 2008, 130).

Lønnsomhet og kostnadseffektivitet er den sentrale målsetting for virksomheter både i offentlig og privat sektor (Mikkelsen 2002). En bredere målsetting med medarbeidersamtalen er som nevnt over nedfelt i den norske arbeidsmiljølovgivningen og i IA-avtalen for et mer inkluderende arbeidsliv, der målsettingen blant annet er knyttet til bedre helse og lavere

sykefravær. Målsettingene som settes opp for medarbeidersamtalene gjenspeiler ikke alltid spenningsforholdet mellom ulike målsettinger. Mikkelsen (2002) mener at hovedmål og delmål for medarbeidersamtaler bør knyttes til virksomheten og de ansattes situasjon.

Mikkelsen (2005) henviser til norsk forskning på medarbeidersamtaler som viser klare sammenhenger mellom gjennomføring av medarbeidersamtaler og positive virkninger på opplevelse av medvirkning, motivasjon, arbeidsmiljø og sykefravær. Kuvaas (2008) på sin side viser til at det er mye som tyder på at på at det å gjennomføre medarbeidersamtaler ikke har noen positive effekter i seg selv (Kuvaas 2008, 130). Forskning viser at om lag halvparten av norske arbeidstakere har medarbeidersamtaler og noen av hovedinnvendingene mot medarbeidersamtaler som man ofte møter på, er opplevelsen av at samtalen ikke fører til konkrete resultater samt manglende oppfølging både av praktiske og økonomiske årsaker.

Kuvaas (2008) henviser til andres og egne studier der medarbeideres opplevelse i forhold til medarbeidersamtale og arbeidsprestasjoner presenteres. Nordhaug (2002) presiserer at personalgruppene er en uensartet og heterogen gruppe som må hensyntas ved gjennomføring av medarbeidersamtaler. I Kuvaas' (2008) studier fremkommer det og at det er medarbeiderens individuelle opplevelse av medarbeidersamtalen som er sentral i forhold til den effekten samtalen har på den enkelte medarbeiders utvikling i forhold til den ansattes motivasjon, holdninger eller atferd. Han går så langt som å si at det å gjennomføre medarbeidersamtale kan ha en negativ effekt dersom den leder som gjennomfører ikke har kunnskap om det vedkommende gjør. Videre viser han til forskning der det fremkommer "at vi i gjennomsnitt kan forvente moderate positive effekter av ulike tilbakemeldinger gitt til medarbeidere, mens vi i 33-38 % av tilfellene faktisk kan forvente negative effekter "(Kuvaas 2008, 130).

Ifølge Kuvaas(2008) er det ingen direkte sammenheng mellom tilfredshet hos medarbeideren med utviklende medarbeidersamtaler og arbeidsprestasjoner, men at dette styres av den enkelte medarbeiders indre motivasjon. Og som Kuvaas hevder videre, kan det være mange grunner til at man følger et standardisert opplegg for medarbeidersamtaler, men å øke medarbeideres prestasjoner er ikke en av dem (Kuvaas 2008, 133-136).

Mikkelsen (2005) viser til at det er en statistisk sammenheng mellom det å ha gjennomført medarbeidersamtaler og forhold som helseplager, arbeidskrav, kontroll over

arbeidssituasjonen og tilfredshet. Disse sammenhengene blir sterkere dersom kvaliteten på medarbeidersamtalene er høy. På den andre siden hevder Kuvaas (2008) at det er indikasjoner på at det å gjennomføre medarbeidersamtaler i seg selv ikke har noen positive effekter. Kuvaas (2008) henviser til studier der det fremkommer at det er like stor sannsynlighet for at gjennomføring av medarbeidersamtaler bidrar i en negativ retning for medarbeideren. Videre viser han til at tilbakemeldings- og målstyringsaktiviteter bør tilpasses den enkelte medarbeider (Kuvaas 2008, 134).

Ifølge Kuvaas (2008) betyr dette at virksomheter som gjennomfører medarbeidersamtaler ikke bør forvente positive resultater som følge av det. Han fremholder at tre viktige stikkord for positive resultater av samtalen er tillit, relasjon og motivasjon.

2.4 Medarbeidersamtalen - i strategijungelen

En virksomhets visjon skal være et bilde av hva virksomheten ønsker å bli en gang i fremtiden. Den ligger ofte langt frem i tid og er ofte kjennetegnet av et spesielt språk og mye bruk av symboler og metaforer. Visjonen gjenspeiler ofte både virksomheten interne og eksterne mål der også de ansattes interesser og verdier kommer til syne. Den er dermed utformet slik at den når flere grupper, og ender også derfor ofte opp med å være lite presis (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Ifølge noen utvalgte litteraturkilder (Jacobsen og Thorsvik 2007; Mintzberg m.fl. 1998) finnes det mange ulike beskrivelser av hva strategi er, og ulike oppfatninger av hva en definisjon på begrepet strategi er. Vi velger her å bruke definisjonen: "(...) toppledelsens planer for å nå resultater i overensstemmelse med organisasjonens formål og målsettinger" (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 1998, 9).

Mintzberg m.fl (1998) hevder at begrepet strategi er sammensatt av flere ulike definisjoner, blant annet de fem p' ene; *plan* (strategi som plan- en retning og en kurs for fremtiden, en tilsiktet strategi), *pattern* (strategi som et mønster/struktur/atferd som har vært konsistent over tid), *position* (strategi som posisjonering- i markedet i forhold til andre aktører/ekstern plassering), *perspective* (strategi som blick inn i egen organisasjon/ressurser sammenheng til virksomhetens overordnede visjoner) og *ploy* (et spill), og at strategi er alt dette og mer

(Mintzberg m.fl. 1998). De samme forfatterne hevder at å tenke rundt strategi handler om både organisasjon og omgivelser på den måten at disse ikke kan atskilles fra hverandre, og at strategi påvirker organisasjonens tilstand på alle områder. Videre handler strategi både om innhold og prosess, man må se på tiltakene og samtidig se hvordan disse er bestemt og implementert. Strategien tydeliggjør hva virksomheten konkret har tenkt til å gjøre for å nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at strategi (og mål) for det første kan ha en motiverende effekt på ansatte. Videre hevder de at strategier og mål kan ha en styrende og retningsgivende funksjon og at målene kan fungere som evalueringskriterier for både det arbeidet som utføres i organisasjonen og hos den enkelte medarbeider. Og til sist hevder de at mål og strategier kan fungere som en legitimitetsfaktor overfor omgivelsene.

Ifølge Linda Lai (2004) handler strategi om:

Overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål. (Lai 2004, 31).

Nordhaug (2002) hevder at strategisk ledelse av menneskelige ressurser består av følgende fem delområder:

1. Kobling av personalfunksjoner og strategi
2. Planlegging av tilgang og avgang
3. Tilpasning av individer og jobber
4. Kompetanseutvikling
5. Påvirkning av bedriftskultur

Virksomhetsplanen er på lik linje som målstyring/resultatstyring et styringsverktøy for virksomheten som skal vise hvilke resultater vi tar sikte på å oppnå, og hvordan vi prioriterer bruken av våre ressurser (Busch m.fl. 2009). Ved å ta utgangspunkt i virksomhetens strategi utarbeides det en virksomhetsplan hvor det formuleres overordnet mål, hovedmål, delmål og resultatmål. Videre hevder Busch at når det foreligger en virksomhetsplan bør det fastsettes

arbeidsmål for den enkelte medarbeider som forplikter. Medarbeidersamtalen kan benyttes til dette formålet.

Kuvaas (2008) bruker uttrykket Strategisk HR og definerer dette som: ”Det mønster eller sett av HR aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål ” (Kuvaas 2008, 216).

Forventningene til ledelse er mange og forskjellige. Noen definisjoner på ledelse fokuserer på gruppeprosesser og betrakter ledelse som en effekt av sosial samhandling, andre behandler ledelse som et spørsmål om personlighet, eller evne til å overtale eller påvirke, noen betrakter ledelse som maktrelasjon, andre igjen anser det som et virkemiddel for å oppnå mål. Minimumskomponentene i begrepet vil være at det eksisterer en gruppe og at denne gruppen har en oppgave og et mål de skal nå (Busch m.fl. 2009).

I målrettet ledelse handler det om å sette mål (målsettingsfasen), gjennomføre tiltak (gjennomføringsfasen) og oppfølging på alle nivåer i virksomheten (resultatmålingsfasen) og det legges det vekt på:

- at det er en felles erkjennelse av den aktuelle situasjon
- at det er enighet blant alle medarbeidere om hvilke resultater (mål) som skal oppnås
- at alle medarbeidere har et personlig ansvar og forpliktelse når det gjelder å realisere målene (Busch m.fl. 2009, 195-202)

Videre hevder Busch m.fl (2009) at følgende forutsetninger må være tilstede når man utfører målrettet ledelse:

- Toppledelse må være enig om at virksomheten skal bruke det, og samme gruppen innehar nødvendig kunnskap om målstyring.
- Avdelingsledere aksepterer og vet hva målstyring innebærer, og kjenner til de krav som stilles til dem.
- Det finnes et overordnet mål eller en målstruktur som kan danne rettesnor for målsettingsarbeidet.
- Det finnes metoder, eller det kan utvikles metoder, for utforming av resultatmål og resultatindikatorer.

- Budsjett-, regnskaps- og andre informasjonssystemer er utformet eller kan utformes slik at de gir de informasjoner som er nødvendige for resultatkontroll. (Busch m.fl. 2009, 208).

Busch m.fl. (2009) hevder at det er et sentralt punkt i målrettet ledelse å avklare gjensidige forventninger mellom leder og medarbeider og at dette bidrar til en avklaring av den enkeltes ansvar for mål og resultat. Som våre respondenter også har svart på spørsmålene: *"Hva mener du er de viktigste forutsetningene for en vellykket MAS?"* og *"Hva er dine beste erfaringer som leder med MAS?"*

"At den ansatte og leder har en samforståelse for hva som er gjensidige forventninger" og "Erfarer at samtalen tydeliggjør gjensidige forventninger."

Vi velger her å legge til grunn av det finnes ulike perspektiver, definisjoner og oppfatninger av begrepet strategi uten å velge en retning framfor en annen. Vår oppfatning er at det i forbindelse med oppgavens problemstilling er mer hensiktsmessig å se på hvorfor det er nyttig å ha fokus på strategiarbeid i en virksomhet, og på vår plassering av medarbeidersamtalen som et ledelsesverktøy i denne jungelen av ulike oppfatninger og definisjoner.

På bakgrunn av det vi har presentert i denne delen, fremmer vi følgende påstand gjennom **hypotese 1:**

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av at MAS bidrar til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse.

2.5 Medarbeidersamtalen – et kompetansetiltak?

I arbeidslivet brukes det i dag store ressurser på kompetanseutvikling hos den enkelte ansatte og hos virksomheter som helhet. Dysvik (2008) viser til at de årlige kostnader tilknyttet personalutvikling i privat og offentlig sektor ble anslått til rundt 17, 7 milliarder kroner. Samtidig hadde 59 % av ansatte 22 år og 66 år over en 12 måneders periode deltatt i trenings-

og utviklingstiltak. Ifølge Nordhaug satses det mer på kompetanseutvikling i dag enn for 10-20 år siden (Nordhaug 2002, 159). Det er særlig fire grunner til dette:

1. Det er økt fokus på menneskelige ressursers betydning for produksjon og tjenesteyting
2. Konkurranse om kvalifisert personell
3. Kostnader til personalet utgjør en betydelig andel av virksomhetens budsjetter – behov for bedre anvendelse og foredling av de menneskelige ressursene for bedre utnyttelse av personalkostnader,
4. Og det er et stigende utdanningsnivå og økt satsing på kompetanseutvikling i arbeidslivet.

Tid på kurs, opplæring og videreutdanning er for enkelte en pust i bakken og ”god lunsj”, men for de aller fleste handler det om mulighet til videreutvikling, faglig utvikling, introduksjon til nye fagområder, pålagt oppgradering både for den enkelte medarbeider og for virksomheten som helhet.

Lai (2004) definerer kompetanse på følgende vis: ”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.” (Lai 2004, 48).

Og Nordhaugs (2002) definisjon av kompetanseutvikling er:

Kompetanseutvikling oppfatter alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læring som finner sted gjennom selve arbeidet. (Nordhaug 2002, 160).

Ifølge Nordhaug (2002) er det innenfor ledelse av menneskelige ressurser to typer kompetansebehov som det er viktig å kartlegge i en kompetanseanalyse; de individuelle behovene for kompetanse og virksomhetens behov for kompetanse. Virksomhetens strategiutvikling skaper premisser for analysen av kompetansebehov, og er del av den totale personalplanleggingen i virksomheten. Opplæringsplan må legges inn i virksomhetens budsjett/resultatmålinger og innebærer en systematisk vurdering (Nordhaug 2002). Strategisk kompetansestyring innebærer i følge Lai (2004) planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for og nå

definerte mål. Videre uttrykker hun at dette er en kontinuerlig prosess som følger naturlig av de ovennevnte fasene og at arbeidet må forankres til ledelsesnivå i virksomheten og at ansvaret for prosessen ligger hos toppledelsen (Lai 2004).

Lai (2004) hevder at kompetansetiltak utgjør de investeringer vi gjør enten for å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse. Samtidig fremholder hun at utviklingssamtalen/ medarbeidersamtalen kan brukes som en del av kartleggingsverktøyet i forbindelse med kompetanseanalysen. På samme måte som at Nordhaug (2002) omtaler de ansatte som den ”menneskelige kapitalen” hevder Lai (2004) at den kompetansen en organisasjon forvalter gjennom sine medarbeidere, påvirker hvilke virksomhetsområder det er aktuelt å satse på (konsernstrategier) samt hvilke konkurransemessige fordeler det er mulig å oppnå (forretnings og produktstrategier). Videre uttrykker hun at en kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan hele organisasjon skal satse på kompetanse gjennom ulike tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling (Lai 2004). Lai (2004) redegjør for at kompetansestrategien gir grunnlag for utvikling av mål og retningslinjer på kort og lang sikt, prioriteringer etc. og skal bidra til konkretisering gjennom tiltaksplaner både for organisasjonen og som helhet og for ulike funksjoner og medarbeidere.

Nordhaug (2002) understreker at kompetanseutvikling har betydning for virksomheter fordi dette bidrar til å trygge og forbedre effektiviteten i organisasjonen og på den måten gir økt kunnskap til virksomheten. Videre bidrar kompetanseutvikling til sosialisering av ansatte, og det gir status til virksomheten i arbeidsmarkedet, i tillegg til å være kompetansefremmende og oppbyggende. Til sist bidrar det til omstillinger og reorganiseringer som kan være nødvendige i virksomheten. Nordhaug (2002) hevder videre at alle virksomheters fremtid står og faller med hvor godt de lykkes i å anskaffe og utvikle kompetanse som kvalitativt og kvantitativt er tilpasset organisasjonens behov, i tillegg til å planlegge for kompetanse blir det derfor vesentlig å bygge opp et system for å utvikle kompetanse blant medarbeidere.

På bakgrunn av det vi har redegjort for tidligere, samt ovennevnte utfordringer knyttet til kompetansebegrepet, fremmer vi følgende påstand i **hypotese 2**:

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling.

2.6 Ressursbruk og effekt/nytte av medarbeidersamtaler

Vi ønsker her å se på hvorvidt det kan være en sammenheng eller samsvar mellom leders opplevelse av ressursbruk i forbindelse med gjennomføring av medarbeidersamtaler og leders opplevelse av effekt og nytte ved å gjennomføre tiltaket. Vi forutsetter at medarbeidersamtalen er et HR-tiltak og et kompetansetiltak, og videre forutsetter vi at tiltaket kan måles/evalueres. Med ressursbruk mener vi her totale tidsbruk og kostnader brukt på selve planleggingen, gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeidersamtalen, samt tapt arbeidsfortjeneste/produksjon i forbindelse med gjennomføring, planlegging og oppfølging av medarbeidersamtalen. I dag utgjør kostnadene til personalet en vesentlig andel av virksomhetens budsjetter i både privat og offentlig sektor (Nordhaug 2002).

Kuvaas (2008) hevder at en viktig grunn til å gjennomføre HR-tiltak er å kunne måle resultater gjennom bruk av indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater. Videre uttrykker han at det er en stor utfordring å finne de indikatorer som måler det vi er ute etter, og at de ulike virksomhetene bør måle det de tror har en sammenheng med organisatoriske resultater hos seg. Det kan være vanskelig å identifisere hva som er de sterke driverne i virksomheten, og Kuvaas (2008) hevder derfor at det kan være hensiktsmessig å fokusere på: ”forhold som bidrar til gjennomføring av organisasjonens strategi, eller indikatorer som er spesielt viktige for den aktuelle organisasjonens resultater” (Kuvaas 2008, 50).

Ifølge samme forfatter er følgende viktig når man skal måle HR-tiltak: forhold som kan bidra til å nå strategiske og økonomiske mål, forhold som ønskes endret eller utviklet, og som kan påvirkes. Videre kan det være forhold og sammenhenger man antar er viktige, men vet lite om, og oppfølging av endringer og investeringer med sikte på positiv utvikling, som for eksempel evalueringer/effekter av HR-tiltak (Kuvaas 2008).

En tradisjonell definisjon av effektivitet er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007, 42): ”Grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk”. I en slik definisjon ligger det en antakelse om mest mulig produktivitet, det vil si at man ikke bruker mer ressurser enn nødvendig for ønsket mål- og resultatoppnåelse.

Er det hensiktsmessig og riktig å måle sammenheng mellom ressursbruk og effekt/nytte av medarbeidersamtaler, eller kan det tenkes at vi ved bruk av andre metoder får mer presise svar? Evaluering og oppfølging av kompetansetiltak gir grunnlag for å vurdere effekten av ethvert tiltak, men er vanskelig å måle blant annet på grunn av uklare målsettinger. Samtidig er mange av den oppfatning av at man verken skal eller bør foreta målinger på menneskelige ressurser (Lai 2004).

En metode for å beregne ressursbruk opp mot effekt /nytte er bruk av nytte- kostnadsanalyse (heretter forkortet NKA). Busch m.fl. definerer en nytte- kostnadsanalyse som: ”En systematisk måte å måle den samfunnsmessige nytte som skapes” (Busch m.fl. 2009, 281).

Lai (2004) definerer NKA som: ” Systematiske forsøk på å måle og sammenstille alle kostnader(innsatsfaktorer) og nytteeffekter (gevinster) ved et tiltak, for å kunne anslå om tiltaket samlet sett er lønnsomt (regningssvarende) i forhold til definerte mål” (Lai 2004, 261).

Videre er Lai (2004) opptatt av å kunne måle effekten og nytten av kompetansetiltak slik at virksomheten velger de tiltakene som er riktige for dem. Hun er opptatt av konsekvensene av å velge bort et slikt tiltak. Ved bruk av NKA kan man få et bedre beslutningsgrunnlag til å kunne si noe om de ulike alternativene man har. Hun presiserer at det er ulike modeller av NKA til ulike anvendelsesområder og at modellvalg avhenger av formålet med analysen; å vurdere og å forberede kostnadseffektivitet, resultateffektivitet eller produktivitet for aktuelle tiltak. Lai (2004) viser til Kearsley som presenterer fire ulike NKA- modeller som kan anvendes i forhold til kompetanseutviklingstiltak. Vi har valgt å se nærmere på Ressursbehovs- modellen og Nytteanalysemodellen, som utgangspunkt for vår neste hypotese.

Ressursbehovsmodellen er en metode og verktøy som går ut på å analysere og sammenlikne kostnadene knyttet til alternative tiltak som har samme mål og samme antatte nytte. Modellen deles inn i fem faser: analyse, design, utvikling, implementering og evaluering (Lai 2004).

Det utvikles en matrise for hvert tiltak som gir grunnlag for sammenligning av de ulike alternativene. Nordhaug (2002) hevder at det er lettere å måle effekter på inntektssiden enn på utgiftssiden og at det derfor er lett å betrakte slik virksomhet som kun en utgiftspost. Det er ulike spørsmål og syn på hva som bør/skal inkluderes og ikke inkluderes av kostnader i denne modellen. Vi har her valgt ikke å gå nærmere inn på dette, men heller å se på hensikten ved bruk av modellen, som er å sammenlikne kostnader.

I Nytteanalyse-modellen er fokuset å forbedre nytten av kompetansetiltaket;

Nytteanalysemodellen danner grunnlaget for å sammenligne nytten av uavhengige eller alternative kompetansetiltak, analyser av konsekvensene av ikke å gjennomføre et spesifikt tiltak, samt å avdekke positive så vel som negative virkninger av et kompetansetiltak. (Lai 2004, 277).

I sin rene form er nytteanalysen både tid- og ressurskrevende. Lai hevder at man ved å ta i bruk en forenklet versjon som vektlegger de viktigste grunnelementene i analysemodellen ikke nødvendigvis kan tallfeste nytten av ett eller flere kompetansetiltak, men at man har et godt grunnlag for å foreta en kritisk vurdering av gjennomføringen av de ulike tiltakene.

Ifølge Lai (2004) benyttes NKA sjelden på en systematisk måte i forbindelse med planlegging og evaluering av kompetansetiltak noe som blant annet kan skyldes kostnader ved slike beregninger, kompleksiteten ved de ulike modellene og skepsis til å skulle måle kompetanse som en menneskelig ressurs. Lai (2004) uttrykker at NKA kan representere en verdifull og nødvendig tilnærming til planlegging og evaluering av kompetansetiltak, og at man kan benytte modellene som utgangspunkt og inspirasjonskilde for en systematisk analyse og kritisk vurdering av relevante faktorer som påvirker kostnadene ved og nytten av kompetansetiltak.

Et sentralt spørsmål kan være hva kostnaden for virksomheten ved ikke å gjennomføre medarbeidersamtaler er? Ifølge Lai (2004) ligger det en stor og verdifull anvendelsesmulighet i NKA nettopp ved å se på hva som er konsekvensene og kostnadene ved et nullalternativ, altså ved ikke å gjennomføre tiltaket. Et nullalternativ kan synliggjøre og legitimere ulike tiltak i virksomheten. Videre kan det og være hensiktsmessig å kunne vise til kostnader og potensielt negative konsekvenser av å utelate gitte tiltak, som i dette tilfellet medarbeidersamtalen (Lai 2004). ”Uansett om man velger å benytte NKA eller ikke, er det viktig å dvele ved konsekvensene av nettopp ”nullalternativet” når man skal satse på og legitimere investeringer i kompetanse” (Lai 2004, 286).

På bakgrunn av dette fremmer vi påstand gjennom **hypotese 3:**

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av virksomhetens totale ressursbruk på MAS og leders opplevelse av effekten /nyttien av MAS.

2.7 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet redegjort for medarbeidersamtale som ledelsesverktøy. Videre har vi gjort et forsøk på å plassere medarbeidersamtalen i en virksomhets formelle rammer og organisasjonskart knyttet opp til begrepene visjon, strategi og mål. Vi har på bakgrunn av dette fremsatt en hypotese der vi ser på videreføring av medarbeidersamtalen i sin nåværende form opp mot leders opplevelse av den ansattes forhold til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse og har ut av dette formulert hypotese 1 (se side 18). Deretter har vi tatt for oss ulike syn på medarbeidersamtalen som mulig kompetansetiltak og redegjort for mulig sammenheng mellom dette og leders opplevelse av hvorvidt medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form og har på bakgrunn av dette fremsatt hypotese 2 (se side 21). Til slutt har vi redegjort for bruk av Nytte- kost analyse som en mulig metode for å evaluere ressursbruk og effekten av medarbeidersamtalen. På bakgrunn av dette har vi framsatt hypotese 3 (se side 24).

Kapittel 3 - Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av metode og analyser i lys av problemstillingen vår, og begrunne de valgene vi har foretatt.

3.1 Valg av metode

I oppgaven her er formålet med datainnsamlingen å skaffe et best mulig grunnlag for å belyse oppgavens problemstilling som er:

Opplever ledere medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse?

Vi ønsker å undersøke lederes erfaring med medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy, samt undersøke nærmere om vi på bakgrunn av dette kan se en sammenheng og eventuelle tendenser. Gjennom analysen av de innsamlede data vil vi i neste kapittel prøve å se om det er en sammenheng mellom lederes opplevelse av at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form og ulike påstander. For å kunne svare på vår problemstilling formulerte vi hypoteser som i utgangspunktet skulle kunne testes ut statistisk, og på bakgrunn av dette ble det valgt kvantitativ metode til datainnsamlingen. Ringdal (2009) beskriver en spørreundersøkelse (survey) som en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er hentet fra. Vi utarbeidet derfor et spørreskjema med tanke på en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse som brukes for å kunne beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt (Ringdal 2007; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

3.2 Utvalget

Vi har vært opptatt av å få tak i opplevelsen til ledere med personalansvar. I et større anlagt forskningsprosjekt ville vi ha designet en undersøkelse der respondenten ble trukket tilfeldig fra populasjonen. Av ressurshensyn så var ikke dette gjennomførbart innenfor rammen av et studentarbeid. Løsningen ble derfor å kontakte aktuelle private og offentlige virksomheter av en viss størrelse i Oslo og omegn, kontaktpersoner fra eget nettverk, medstudenters nettverk og HiOA-nettverket som representerte virksomheter innenfor områder som nevnt over. Etter

at vi hadde opprettet kontakt ble det sendt ut forespørsel til kontaktpersoner, personalansvarlige og HR- avdelinger per e-post. Videre ble skjemaet distribuert til studenter på videreutdanning i styring og ledelse i regi av HiOA.

Vi ønsket å få svar fra flest mulige respondenter innenfor en avgrenset tidsperiode. Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) avhenger utvelgelsen av informanter av forskningsspørsmålene. Videre er utvelgelsen viktig da det har stor innvirkning på de dataene vi skaffer oss gjennom undersøkelsen. Strategisk utvelgning av respondenter betyr at man på forhånd har bestemt seg for hvilken målgruppe undersøkelsen skal rette seg mot for å samle nødvendig data/informasjon. Vi har her ønsket å se på ledere med personalansvar, men har ingen øvre eller nedre grense i forhold til antall ansatte eller år i nåværende stilling som leder.

Ettersom utvalget her ikke er tilfeldig trukket vil overføringsverdien til populasjonen være begrenset i denne undersøkelsen. Svarene kan likevel ha overføringsverdi for de som er interessert i dette temaet (Ringdal 2007). Gitt det høye antallet respondenter vil bruken av statistiske metoder som vanligvis forutsetter utvalget er normalfordelte, likevel kunne gi indikasjoner på hypoteser som det kan være hensiktsmessig å arbeide videre med.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) viser til at 50-60 % er en akseptabel svarprosent på en spørreundersøkelse, men man må være oppmerksom på utfordringer knyttet til generalisering av resultater fra utvalget til populasjon. Som en tommelfingerregel bør en undersøkelse omfatte minst 10 enheter for hver uavhengige variabel som inkluderes i analysene (Johannessen 2009). Ettersom vi skulle inkludere rundt 10 variabler for å kunne besvare en hypotese og med antagelse om en svarprosent på ca 50 % ble vi anbefalt å sende ut skjemaet til minimum 200 respondenter. Vi sendte ut skjemaet til 368 respondenter, og mottak svar fra 191, hvilket utgjør en svarprosent på 51,9 %.

Tabell 3.1 – Respons

N= 368	N	%
Svar:	191	51,9
Ingen respons:	177	48,1
Total:	368	100

3.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen

Med utgangspunkt i vår problemstilling ønsket vi å inkludere respondenter fra både privat og offentlig sektor, for ikke å utelukke informasjon som kunne påvirke problemstillingen vår allerede ved innsamlingen av data.

I spørreskjemaets innledning ble det redegjort for undersøkelsens hensikt/formål i tillegg til hvem som hadde initiert den (vedlegg 1). Der undersøkelsen ble sendt ut som vedlegg i e-post, ble denne distribuert til aktuelle enheter i virksomheten av våre kontaktpersoner. Respondentene svarte på skjemaet enten ved å returnere e-posten direkte til oppgitt e-postadresse eller ved å skrive ut og returnere skjemaet per post eller med internposten til kontaktpersoner. Det var i hovedsak besvarelser per e-post. Spørreskjemaene ble lastet opp i felles mappe før de ble skrevet ut, nummerert og svarene lagt inn i SPSS og materialet bearbeidet videre.

For dem som svarte elektronisk ble det satt en svarfrist på fjorten dager. Det ble ikke sendt purring da vi etter kort tid hadde fått svar fra tilstrekkelig antall respondenter. Ved en større anlagt undersøkelse ville det ha vært et sentralt poeng å purre de tilfeldig uttrukne respondentene og eventuelt supplert mangel på respondenter på en måte som ikke forstyrret generaliserbarheten.

Etter innsamling av spørreskjemaene ble svarene registrert i SPSS PSAW 18. Det var veldig få av påstandene i skjemaet som ikke ble besvart, disse ble behandlet som missing.

3.4 Utforming av spørreskjemaet

Datasettet vårt består av et spørreskjema. Begrunnelsen for bruk av spørreskjema er å kartlegge utbredelsen av et fenomen og ønsket om å samle inn data fra mange respondenter på kortest mulig tid. Når man skal utarbeide spørsmålene til skjemaet er den viktigste innsatsen den refleksjonen man gjør rundt hva som skal være med og hva som kan utelates.

Utgangspunktet har vært problemstillingen, og at spørreskjemaet er utformet slik at det gir adekvate svar på problemstillingen.

Utgangspunktet for spørreskjemaet var forskningsspørsmålet og hypotesene våre, og selv om dette ble utformet på egenhånd har vi i vårt forarbeid til oppgaven funnet flere spørreskjemaer med relevante spørsmålsformuleringer/utsagn og påstander. Ingen av skjemaene vi fant inneholdt akkurat de spørsmålene eller formuleringer som vi trengte for å belyse vår problemstilling. Både Kuvaas (2008) og Lai (2004) gjengir påstander og indikatorer for å måle HR- og kompetansetiltak, som f. eks medarbeidersamtaler. Spørreskjemaene vi har funnet som interessante for vår studie ble brukt som inspirasjon og utgangspunkt i forbindelse med utformingen av eget skjema og store deler av påstandene våre var direkte knyttet opp mot problemstillingen og hypotesene våre. I tillegg ble flere underliggende påstander tatt med for muligheten til senere evt. å kunne supplere vårt forskningsspørsmål.

Johannessen (2009) anbefaler en forstudie før utsending av spørreskjema. I henhold til det ble det før utsendelse av spørreskjemaet til utvalget, gjennomført en liten forstudie på skjemaet blant 8 personer med relevant ledelseserfaring og forskningsbakgrunn. Respondentene ble bedt om å svare på skjemaet samtidig som de gjorde seg noen refleksjoner om spørsmålene. Forstudien viste seg meget nyttig, spesielt da den førte til at flere av spørsmålene ble omformulert slik at de ble tydeligere, mer direkte og konkrete. Vår spørreskjema er i tillegg kvalitetssikret i samarbeid med veileder før utsending.

Spørreskjemaet ble prestrukturert, både for å sikre at resultatene var sammenlignbare, og får å gjøre datamaterialet håndterbart med tanke på antallet respondenter. Noen unntak ble gjort; første del av spørreskjemaet bestod av bakgrunnsvariabler som vi ønsket å bruke til å belyse hvem lederen vår er og noen av disse spørsmålene var åpne for innfylling. I tillegg var de fire nest siste spørsmålene åpne spørsmål knyttet til problemstillingen. Det siste spørsmålet åpnet for kommentarer fra respondentene til selve skjemaet/undersøkelsen. Gjennom bruk av åpne spørsmål håper vi å kunne få supplerende opplysninger til de svarene vi får gjennom de prestrukturerte spørsmålene.

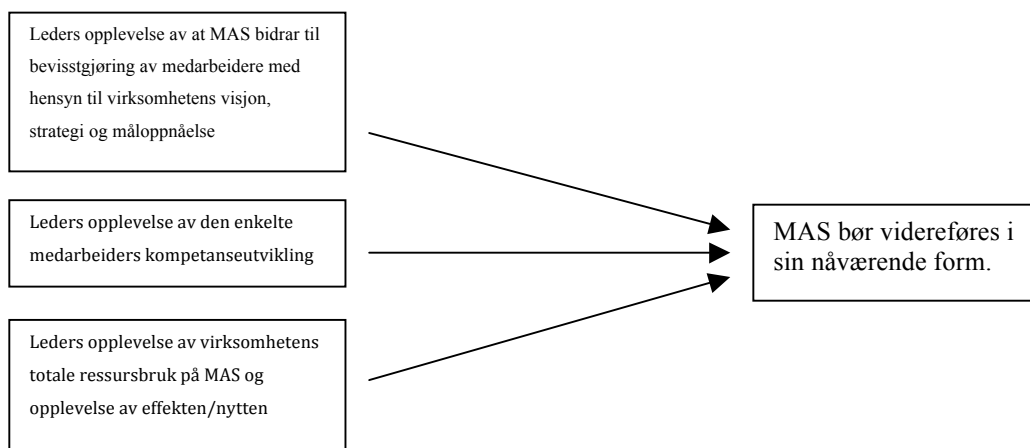
Respondentene ble bedt om å vurdere 35 ulike påstander, på en skala fra 1-5, der ”helt uenig” var 1 og ”helt enig” var 5. Fordelen med å bruke en skala er nyanseringen av svarene, slik at det midterste svaralternativet blir nøytralt. Skalaen er således rangordnet. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) hevder at det ikke er et fasitsvar på antall trinn på slike skalaer, men anbefaler at det er minimum fem slik at man ikke begrenser muligheten til å bruke dataene i mer omfattende statistiske analyser.

3.5 Kausalitet, variabler og hypoteser

”Begreper uttrykker oftest generelle fenomener, men de oppfyller ikke alle kriteriene for hva som er teori. Begreper er imidlertid nødvendige byggeklosser ved utvikling av en teori. Teorier uttrykkes ved hjelp av begreper, og viser til sammenhenger mellom begreper.” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 51).

Innenfor samfunnsvitenskapen er det ikke snakk om lovmessigheter men hvorvidt det er større eller mindre sannsynlighet for at et fenomen kan være en effekt av en årsak (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Man må skille mellom korrelasjon og kausalitet. Det er i vår undersøkelse ikke opplagt hva som påvirker hva, og ikke sikkert at det er en logisk retning, men vi ønsker å se om det finnes en sammenheng. De antatte sammenhengene illustreres i figuren nedenfor:

Figur 3.1 – Antatte årsakssammenhenger



Bakgrunnsvariabler/kontrollvariabler:

Det antas at det er noen faktorer som ikke først og fremst virker direkte på den avhengige variabelen, men som kan ha forsterkende effekt på de øvrige uavhengige variablene og dermed opptrer som spuriøse variabler, eller bakenforliggende årsaker. Vi har i første del av spørreskjemaet vårt listet opp en rekke bakgrunnsvariabler som gir oss informasjon om hvem lederen vår i denne undersøkelsen er. Dette har vi gjort gjennom spørsmål til respondentene om blant annet kjønn, høyeste gjennomførte utdanning, formell lederkompetanse, sektortilhørighet, antall personalansvar, antall år i nåværende stilling og om de har gjennomført medarbeidersamtaler eller ikke med sine medarbeidere. Av disse har vi igjen

valgt å se nærmere på om kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde kan være bakgrunnsvariabler som kan ha en effekt på de øvrige uavhengige variablene.

Avhengig variabel:

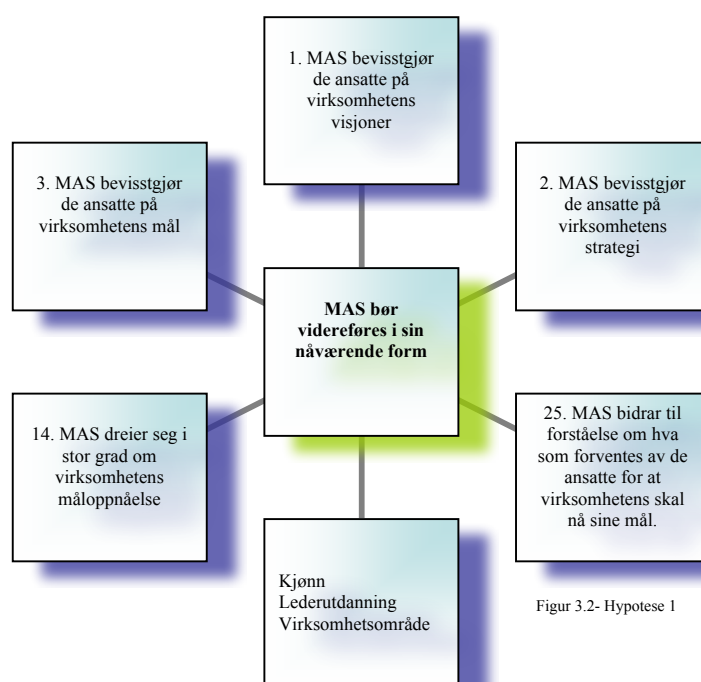
Forskningsspørsmålet for denne studien er om ledere opplever medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig styringsverktøy for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse. Vi antar at leder ved å definere verktøyet som effektivt og nytting ønsker å videreføre det, og har ut fra det formulert følgende avhengig variabel i vårt spørreskjema **MAS bør videreføres i sin nåværende form** (påstand 35).

Uavhengige variabler:

I det teoretiske rammeverket beskrevet i kapittel 2 fremkom en rekke forhold som er bakgrunn for våre tre hypoteser. Nummereringen foran hver påstand nevnt nedenfor er den samme nummereringen slik som det fremgår av spørreskjemaet.

Uavhengig variabel til hypotese 1:

Leders opplevelse av at MAS bidrar til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse, ble målt via påstander vist i figur 3.2 og til sammen utgjør den uavhengige variabelen.

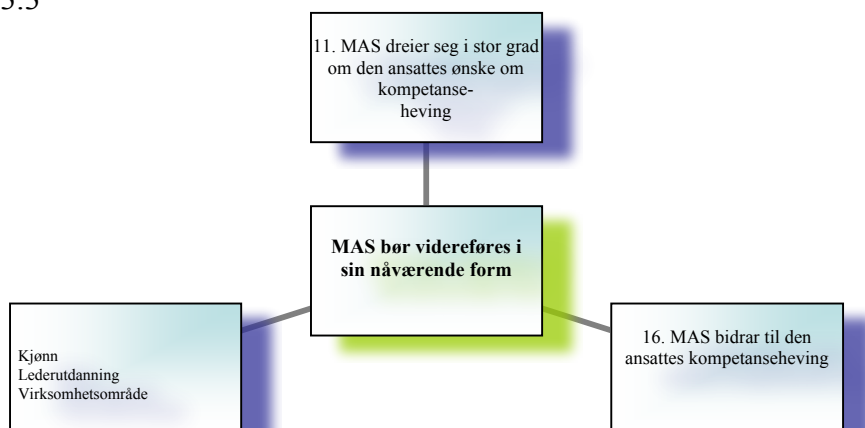


Figur 3.2- Hypotese 1

H₁: Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av at MAS bidrar til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse.

Den uavhengige variabelen til hypotese 2:

Leders opplevelse av den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling, ble målt via påstander vist i figur 3.3

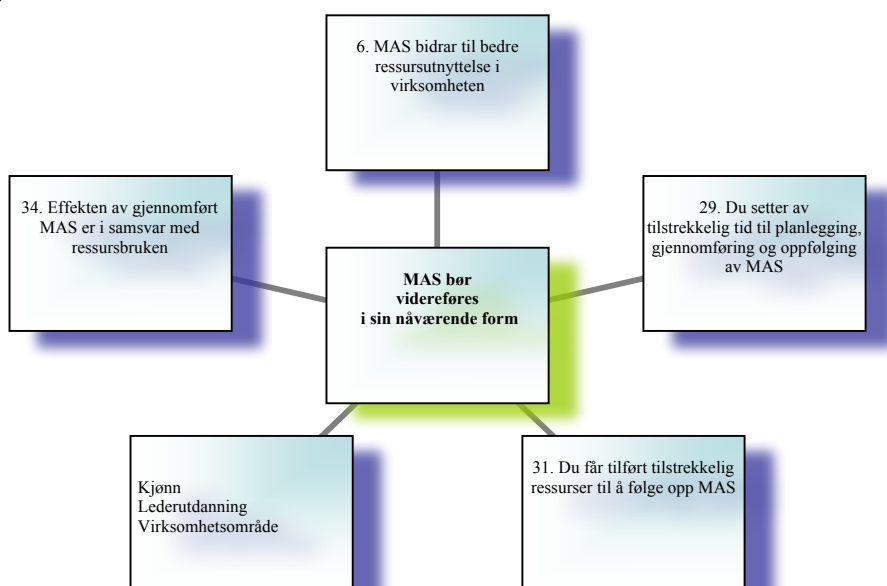


Figur 3.3 – Hypotese 2

H₂: Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling.

Den uavhengige variabelen til hypotese 3:

Leders opplevelse av virksomhetens totale ressursbruk på MAS og opplevelse av effekten/nyten, ble målt gjennom påstander vist i figur 3.4 og som til sammen utgjør den uavhengige variabelen.



Figur 3.4 – Hypotese 3

H₃: Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av virksomhetens totale ressursbruk på MAS og opplevelse av effekten/nyttene av MAS.

Videre har alle tre hypotesene en underhypotese der vi ser på hvorvidt bakgrunnsvariablene kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde kan gi en mer nyansert forståelse av sammenhengene;

H_{1.1}: Hypotese 1 påvirkes av leders kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde.

H_{2.1}: Hypotese 2 påvirkes av leders kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde.

H_{3.1}: Hypotese 3 påvirkes av leders kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde.

3.7 Analysemetoder

Analysene av de innsamlede dataene er gjennomført i ulike stadier. Det første stadiet var kvalitetssikring av dataene. Først ble det gjort en frafallsanalyse ved at det ble laget en frekvenstabell for bakgrunnsvariablene og for de aktuelle påstandene hentet fra spørreskjemaet vårt.

Deretter ble reliabiliteten i variablenes indikatorer testet ved bruk av Cronbachs Alpha (CA). Dersom de er tilstrekkelig stabile er det mulig å slå sammen svar for alle spørsmål innen samme faktor. Testen gir en koeffisient som indikerer i hvor stor grad indikatorene er homogene i forhold til hverandre, altså om de måler det samme fenomenet (Ringdal 2007). CA er en statistisk størrelse som varierer fra 0 til 1 og indikatoren har en tilfredsstillende reliabilitet hvis alfa er 0,7. Testen ble kjørt for alle variabler der flere indikatorer ble brukt.

For å undersøke om fordelingsformen er symmetrisk eller om den er skjev i den ene eller den andre retningen, og om den er spiss eller flat, ble det gjennomført en skjevhet og kurtosisanalyse. Skjevhet og kurtosis måler således avvik i normalfordelingen. Og i kolonnene for "kurtosis" og skjevhet som viser fordelingssegenskapene for hvert spørsmål ser vi at vi kan benytte statistiske teknikker som er basert på normalfordelingen.

Deretter ble det gjennomført bivariate analyser. Først gjorde vi en korrelasjonsanalyse hvor alle variabler (avhengig og uavhengige) er undersøkt opp mot hverandre. Dette er gjort for å undersøke om det finnes interne sammenhenger, en korrelasjon, mellom variablene. I en slik analyse er det også mulig å beregne hvor sterk en eventuell samvariasjon er. Metoden som er benyttet er tohalet Pearsons korrelasjonskoeffisient, Pearsons r , som er et mye brukt korrelasjonsmål (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008) og som kan benyttes på kvantitative data. Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) finnes det ikke noe fasitsvar på hva som er høy korrelasjon. Det er blant annet avhengig av hva som undersøkes, og hvor sterk korrelasjon man forventer. Men i samfunnsvitenskaplig forskning regnes Pearsons r opp til 0,2 som en svak samvariasjon, 0,3-0,4 som relativt sterk og over 0,5 som meget sterk. Uavhengige variabler som er sterkt korrelerte, betegnet som multikollinearitet, kan skape problemer i en regresjonsanalyse. Ved gjennomføring av regresjonsanalysene ble det testet for multikollinearitet ved å kjøre "collinearity diagnostics" i SPSS, for å sikre at korrelasjonene mellom de uavhengige variablene ikke er for høye.

Deretter ønsket vi å se om det er noen sammenheng mellom to variabler i populasjonen på grunnlag av krystabell fra utvalget. Til dette formålet er kjiqvadrattesten ifølge Ringdal (2007) det naturlige valget. Kjiqvadrattesten har ifølge Ringdal (2007) to forutsetninger; at utvalget er trukket tilfeldig og at antall forventende frekvenser overstiger 5 i alle rutene i krystabellen. Det første trinnet i testen er å formulere de statistiske hypotesene (som er forskjellige fra substansielle). Det er alltid to hypoteser og begge går på populasjonen. Og i en kjiqvadrattest er nullhypotesen alltid at det ikke er en sammenheng mellom de to variablene i populasjonen, mens den alternative hypotesen går ut på at det er en sammenheng mellom de to variablene i populasjonen. Til sammen dekker de to hypotesene alle mulige utfall. Neste trinn består i å velge et signifikansnivå, i dette tilfellet den statistiske størrelsen χ^2 . Hvis nullhypotesen vår er sann vil χ^2 bli lite, men hvis den er gal vil χ^2 blir stort (Ringdal 2007). Signifikansnivået er sannsynligheten for å forkaste en sann nullhypotese og dermed trekke feilaktig konklusjon. Det vanligste valg av signifikansnivå er 0,05.

I det siste stadium ble det gjennomført en logistisk regresjonsanalyse, for å forstå hvordan de uavhengige variablene korrelerer med den avhengige. Logistisk regresjonsanalyse kan brukes til å teste hypoteser om variablers effekt på en todelt avhengig variabel og beregne sannsynligheter for at enheter med bestemte kjennetegn tilhører en bestemt gruppe. Som Johannessen (2009) også skriver: Det sentrale prinsippet i logistisk regresjon er å undersøke

hvor store andeler innenfor definerte grupper som har sannsynlighet for at fenomenet inntreffer. Informasjon fra de parametriske testene er benyttet for å gjennomføre analysene kontrollert for grupper av utvalget som har signifikante ulike snittskår på den avhengige variabelen. Vårt statistikkprogram rapporterer en såkalt Wald-statistikk. Ved tohalet hypotesetesting er denne et alternativ til z-testen og ifølge Tufte (2002) forkastes nullhypotesen når operatoren overskrider den kritiske verdien 3,84.

For de uavhengige variablene har vi benyttet samme skala som i spørreundersøkelsen, men i analysearbeidet har vi i SPSS transformert vår avhengige variabel til en skala fra 1-2; vi har slått sammen ”helt uenig”, ”delvis uenig” og ”verken enig eller uenig” til den nye kategorien ”uenig” og ”delvis enig” og ”helt enig” til den nye kategorien ”enig”. Dette er en metode som øker sannsynligheten for at det skal bli observasjoner i alle kategoriene. Etter omkoding av den avhengige variabel kunne vi dermed benytte oss av logistisk regresjon.

3.8 Noen etiske betraktninger og refleksjoner over metodevalget

I forhold til metodevalg; Vi kunne kanskje fått en mer inngående kunnskap om leders opplevelser gjennom bruk av kvalitativ metode. Når det kommer til å besvare undersøkelser som opererer på følelsesplan er svarene påvirkelig i forhold til blant annet respondentens dagsform, tidsbruk og uklarheter i spørreskjemaet. Alternativt kunne vi tatt utgangspunkt i en kvantitativ undersøkelse og utdypet svarene ved bruk av intervju. Men vårt utgangspunkt i forhold til valg av metode dreide seg om å få et innblikk i om det kan være en tendens til sammenheng og begrensninger i forhold til den praktiske gjennomføringen.

Hensikten med undersøkelse var gjort kjent for respondentene med et følgeskriv i spørreundersøkelsen. Der ble de også gjort kjent med om at de kunne selv avgjøre om de ville delta eller ikke. Vi ba ikke om skriftlig samtykke begrunnet med at undersøkelsen var basert på frivillighet og at materiellet ikke var av sensitiv art. I forhold til meldeplikt er det i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) slik at dersom opplysningene om personene som deltar i en undersøkelse er anonyme, og at det ikke er mulig direkte eller indirekte å identifisere enkeltpersoner som inngår i undersøkelsen, faller de utenfor personopplysningslovens definisjon, og undersøkelsen trengs ikke å meldes i henhold til personopplysningsloven. Det er heller ikke nødvendig å søke om konsesjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Begge deler gjelder for vår undersøkelse.

Vi ser at det kan stilles spørsmål om respondenters anonymitet i forhold til den andelen som har besvart per e-post. Skjemaene ble umiddelbart etter retur lastet opp i egen mappe uten opplysninger om avsenders e-postadresse. Videre ble skjemaene skrevet ut forut for videre bearbeiding.

Vi har valgt tverrsnittsdesign som sier noe om her og nå. Innenfor dette, som andre fagfelt, skjer det stadig endringer og ulike strømninger som påvirker; og det er ingen tvil om det kunne vært interessant med longitudinelle undersøkelser som kunne si noe om utvikling og endring, og blant annet sett på hvordan endring i ledelsesperspektiv, syn på HR- tiltak teori og empiri, påvirker medarbeidersamtalen og endringer i forhold til syn på dette. Sett hen til de tidsbegrensinger som seg gjør seg gjeldende ved skriving av en masteroppgave lot imidlertid ikke det seg gjøre i denne undersøkelsen.

Vi har ikke brukt kategorien ”vet ikke” / ”ingen mening”. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) skisserer at dette bør være en mulighet, og at det gir nyttig informasjon om hvorfor en respondent ikke svarer på øvrige alternativer. Tilbakemelding fra enkelte av våre respondenter er at de etterlyser denne kategorien på skjemaene. Vi har likevel en lav grad av ubesvarte svar/ missing, og det kan se ut som at dette skyldes ren forglemmelse eller feil (blant annet svart to ganger på foregående spørsmål), men vi må og ta høyde for at vi har utelatt kategorien ”vet ikke” / ”ingen mening”.

3.9 Oppsummering

Vi har her redegjort og begrunnet for våre valg av metode og analyser. Videre har vi redegjort for utforming av spørreskjema og hypotesene som vi ønsker å undersøke. Resultatene presenteres i neste kapittel.

Kapittel 4 - Resultater

Vi vil her legge fram resultatene fra undersøkelsen vår; de presenteres systematisk først ved en felles presentasjon av materialet og deretter ved gjennomgang av hver enkelt hypotese knyttet til vår problemstilling. Funn presenteres i tabeller med beskrivelser.

4.1 Frafallsanalyse

Undersøkelsen vår ble sendt ut til 368 ledere med personalansvar. Det var 191 respondenter som besvarte og returnerte spørreskjemaet. Dette utgjorde en svarprosent på 51,9 som kan anses som en akseptabel oppslutning (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Ettersom respondentene ikke ble spurt om begrunnelse om hvorfor de eventuelt ikke ønsket å delta er det vanskelig å si noe om frafallet er tilfeldig. Det forelå ingen statistikk over fordeling på bakgrunnsinformasjon på utvalget vårt, så vi kan ikke uttale oss om fordelingen av respondentene indikerer skjevheter blant dem som har svart kontra dem som ikke har svart. Data gir ikke holdepunkt for å komme med hypoteser om systematiske årsaker til frafall ut fra virksomhetsområde og kjønn med videre.

4.2 Frekvensanalyse

- Hvem er lederen vår?

Tabell 4.1 – Frekvensanalyse

N = 191	N	%
Kjønn:		
Kvinne	130	68,1
Mann	61	31,9
Utdanning:		
Grunnskole	4	2
VGS	30	16
Høyskole/ Universitet	154	81
Annet	1	1
Lederutdanning:		
Ja	115	60
Nei	72	38
Virksomhetsområde:		
Offentlig	138	72
Privat	52	27
Antall personalansvar:		
Gjennomsnitt antall personer	18,2	
Varighet i nåværende stilling:		
Gjennomsnitt pr år	6,2	

Forklaring til Tabell 4.1 - Frekvensanalysen

- Av de 191 respondentene i utvalget var 68 % kvinner og 31 % menn
- 72 % hadde sitt virke i det offentlige
- 81 % har høyere utdanning og
- 60 % sa at de hadde gjennomført lederutdanning
- i gjennomsnitt har lederen hatt sin nåværende stilling i 6,2 år
- og har personalansvar for 18 personer.

Vi ser i en frekvensanalyse at den avhengige variabel *MAS bør videreføres i sin nåværende form* fordeler seg på 60 % for ”enig” og 40 % ”uenig”.

4.3 Hypotese 1

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av at MAS bidrar til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse.

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte besvarelsen seg på våre påstander fra spørreskjemaet seg slik:
 - nr 1 er 65 % enig og 35 % uenige
 - nr 2 er 58 % enig og 42 % uenige
 - nr 3 er 77 % enig og 23 % uenige
 - nr 14 er 58 % enig og 42 % uenige
 - nr 25 er 84 % enig og 16 % uenige

Cronbachs Alpha; i denne testen fant vi en tilfredsstillende reliabilitetskoeffisient på 0,881 for indikatorene nevnt over og resultatet indikerer at indikatorene måler like fenomener.

Korrelasjonsanalyse; (Tabell 4.2) Med nødvendige forbehold ser vi at det er et relativt sterkt til meget sterkt samsvar mellom vår avhengige variabel og indikatorene i vår uavhengige variabel; fra 0,33 til 0,79. Når vi inkluderer aktuelle bakgrunnsvariabler i den samme analysen finner vi ikke signifikante korrelasjoner for lederutdanning og kjønn. Men vi ser at det er en signifikant korrelasjon mellom bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde”, den avhengige variabelen, samt indikatorene i den uavhengige variabelen.

Dette vil si at ledere gjennomgående finner at *MAS bør videreføres i sin nåværende form* og de aller fleste indikatorene mer eller mindre er uavhengig av bakgrunn, med unntak av hvilket virksomhetsområde du jobber i. Alle korrelasjonskoeffisientene for indikatorene til den uavhengige variabelen er oppgitt med p-verdier på 0,000, dette er følgelig statistisk signifikante korrelasjoner. Og vi kan dermed forkaste en nullhypotese om at det ikke er korrelasjoner og beholder hypotesen om at det er en korrelasjon mellom den uavhengige og avhengige variabelen. Vi er inneforstått med at det å forkaste nullhypotesen nødvendigvis

innebærer en risiko for å begå såkalte type-1-feil – en statistisk feil som består i en feilaktig avvisning av nullhypotesen. Vi velger ikke å problematisere dette ytterligere innenfor rammen av oppgaven.

Tabell 4.2 – Korrelasjonsmatrise

	Videreføre MAS i sin nåværende form	MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner	MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens strategi	MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens Mål	MAS dreier seg i stor grad om virksomhetens måloppnåelse	MAS bidrar til forståelse for hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål	Kjønn	Leder utdanning	Virksomhets område
Videreføre MAS i sin nåværende form									
MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner	.344**								
MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens strategi	.359**	.782**							
MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens mål	.353**	.792**	.752**						
MAS dreier seg i stor grad om virksomhetens måloppnåelse	.355**	.511**	.502**	.564**					
MAS bidrar til forståelse for hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål	.320**	.460**	.479**	.539**	.497**				
Kjønn	.046	.090	.070	.078	.091	.137			
Lederutdanning	-.067	-.059	-.062	-.139	-.108	-.050	-.088		
Virksomhetsområde	.288**	.255**	.178*	.238**	.161*	.292**	.261**	.165*	

* p ≤ .05 **p ≤ .01

Kjikvadrattesten viser for indikatorene verdier som varierer fra 20,1 og 29,7. Og i vårt tilfelle er signifikanssannsynlighet beregnet til å være mindre enn 0,001 for indikatorene og den avhengige variabelen. Dette er langt lavere enn 0,05. Vi kan følgelig forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng mellom to variabler i den respektive populasjonen, og får støtte for den alternative hypotesen om at det er en sammenheng mellom de to variablene i populasjonen.

Når vi ser om det er signifikante sammenhenger mellom våre bakgrunnsvariabler, indikatorene og den avhengige variabelen finner vi at det er bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde” som har en signifikant sammenheng med påstandene om at medarbeidersamtaler bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjon, strategi og mål, samt for påstanden om at *MAS bidrar til forståelse av hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål*. Bakgrunnsvariabelen har også en statistisk signifikant sammenheng med den avhengige variabelen. For de andre bakgrunnsvariablene er det kun lederutdanning som har en signifikant sammenheng med påstanden om at *MAS bidrar til bevisstgjøring av de ansatte på virksomhetens mål*. For påstanden om at *MAS dreier seg i stor*

grad om virksomhetens måloppnåelse er det ingen av bakgrunnsvariablene som har en signifikant sammenheng.

På bakgrunn av ovennevnte resultater vedrørende korrelasjoner og sammenhenger velger vi å teste hypoteser om effekten av indikatorene og bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde” på den avhengige variabelen. Dette gjør vi ved å kjøre en logistisk regresjonsanalyse.

Logistisk regresjonsanalyse; (Tabell 4.3, se vedlegg 3) Vi har for alle våre regresjonsanalyser startet med å lage en modell for hver indikator tilhørende den uavhengige variabel og finner at hver variabel hver for seg er statistisk signifikante ($p < 0,05$). For bakgrunnsvariablene har vi gjort det samme, og finner at ”kjønn” og ”lederutdanning” ikke er statistisk signifikante ($p > 0,05$, henholdsvis 0,524 og 0,359) mens ”virksomhetsområde” har en verdi på 0,000 og er dermed statistisk signifikant. Dette styrker vår avgjørelse om å utelate bakgrunnsvariablene ”kjønn” og ”lederutdanning” i en regresjonsanalyse. I regresjonsanalysen (Tabell 4.3) dummykodet vi den første verdien som referansekategori; med andre ord ”helt uenig” og ”offentlig ansatt”.

Konstanten vår er negativ (-19.910). Dette er den estimerte logiten eller logaritmen av oddsen for å være enig at MAS bør videreføres i sin nåværende form hvis man har 0 på alle indikatorene og bakgrunnsvariablene (ansatt i det offentlige og uenige i de andre påstandene som vi har brukt i denne hypotesen). Konstantleddets primærfunksjon er å sikre at regresjonen er forventningsrett, dvs. at residualenes gjennomsnitt er 0, og har ofte begrenset interesse for i den konkrete analysen. Dette er tilfelle også i vårt tilfelle, og vi vil derfor primært konsentrere oss om koeffisientene. Påstand 1, 14 og 25 (for nr 25 inntil en viss grad, den er negativ for de som er mest enige i denne påstanden) har positive koeffisienter. Det vil si at å ha verdien 1 på indikatorene øker sannsynligheten for å ha verdien 1 på den avhengige variabelen sammenliknet med å ha verdien 0 indikatoren. Det betyr for hypotesen at for påstandene nevnt over at jo mer enige respondentene er til påstandene øker sannsynligheten for at de er enige i at *MAS bør videreføres i sin nåværende form*. For de resterende påstandene (nr 2 og 3) samt bakgrunnsvariabelen virksomhetsområde er koeffisientene negative – noe som angir at sannsynligheten for at nevnte fenomen ovenfor ikke inntreffer.

Desto høyere oddsratio, desto større sannsynlighet for at fenomenet opptrer i gruppen som har verdien 1 på indikatorene, sammenliknet med de som har verdi 0, og omvendt. I vår regresjonsanalyse er det særlig påstand 1 der vi spør om *MAS bevisstgjør de ansatte på*

virksomhetens visjoner som har høy oddsratio. Desto mer enige man er på denne påstanden, desto større er sannsynligheten for at være enig i at *MAS* på videreføres i sin nåværende form. Signifikanstesten tyder på at vi kan forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng mellom den avhengige variabelen og settet av indikatorer og bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde”, med unntak av påstand 25. For påstand 1, 2, 3, 14 og bakgrunnsvariabel ”virksomhetsområde” får vi støtte for hypotesen om at det er en sammenheng mellom disse og den avhengige variabel.

4.4 Hypotese 2

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling.

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte besvarelsen seg på våre påstander fra spørreskjemaet seg slik:
 - nr 11 er 66 % enig og 34 % uenig,
 - nr 16 er 61 % enig og 38 % uenig

Cronbachs alpha; ga en ikke helt tilfredsstillende reliabilitetskoeffisient på 0,58 for de to indikatorene som ble valgt for den uavhengige variabelen. Vi valgte å utelate påstand 11 videre i resultatene da CA indikerte at de to måler ulike fenomenene og vi er i utgangspunktet ute etter å se om det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av at *MAS* bør videreføres i sin nåværende form og om leders opplevelse av om *MAS* bidrar den enkelte medarbeiders kompetanseheving.

Korrelasjonsanalyse; (Tabell 4.4) ser vi at det med nødvendige forbehold er en relativt sterk samvariasjon mellom den avhengige og indikatoren til den uavhengige variabelen da Pearsons r er 0,283. Når vi inkluderer aktuelle bakgrunnsvariabler i den samme analysen finner vi ikke signifikante korrelasjoner for lederutdanning og kjønn, men en relativt sterk korrelasjon mellom ”virksomhetsområde” og påstand 16. Dette vil si at ledere gjennomgående finner at *MAS* bør videreføres i sin nåværende form og om *MAS* bidrar til den ansattes kompetanseheving mer eller mindre er uavhengig av bakgrunn, med unntak av hvilket virksomhetsområde du jobber i. Korrelasjonskoeffisienten for indikatoren og bakgrunnsvariablene er oppgitt med p -verdi mindre enn 0,001 dette er følgelig statistisk

signifikante korrelasjoner. Og vi kan dermed forkaste en nullhypotese om at det ikke er korrelasjon mellom våre variabler.

Tabell 4.4 - Korrelasjonsmatrise

	Videreføre MAS i sin nåværende form	MAS bidrar til den ansattes kompetanseheving	Kjønn	Lederutdanning	Virksomhetsområde
Videreføre MAS i sin nåværende form					
MAS bidrar til den ansattes kompetanseheving	.283**				
Kjønn	.046	.057			
Lederutdanning	-.067	.140	-.088		
Virksomhetsområde	.288**	.366**	.261**	.346**	

* p ≤ .05 **p ≤ .01

Kjikvadrattesten viser for indikatoren en verdi på 19,2. Og i vårt tilfelle er signifikanssannynligheten beregnet til 0,001 som er langt lavere enn 0,05. Vi kan følgelig forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng mellom avhengige variabel og den valgte indikatoren knyttet til den avhengige variabelen og får støtte for den alternative hypotesen om at det **er** en sammenheng. Når vi ser om det er signifikante sammenhenger mellom bakgrunnsvariabler og indikatoren, samt den avhengige variabelen finner vi at det er bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde” som har en statistisk signifikant sammenheng med påstandene om at *MAS bidrar til den ansattes kompetanseheving*. Bakgrunnsvariabelen har også en statistisk signifikant sammenheng med den avhengige variabelen.

På bakgrunn av ovennevnte resultater vedrørende reliabilitet velger vi ikke å gå videre for å undersøke en eventuell effekt på den avhengige variabelen i en regresjonsanalyse.

4.5 Hypotese 3

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av virksomhetens totale ressursbruk på MAS og opplevelse av effekten/nyten av MAS.

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte besvarelsen seg på våre påstander fra spørreskjemaet seg slik:
 - nr 6 er 63 % enig og 37 % uenig,
 - nr 29 er 73 % enig og 27 % uenig
 - nr 31 er 45 % enig og 54 % uenig
 - nr 34 er 61 % enig og 38 % uenig

Cronbachs alpha; For virksomhetens totale ressursbruk på MAS og opplevelse av effekten/nyttene av MAS ga de fire indikatorene en reliabilitetskoeffisient på 0,637. Denne ligger marginalt under anbefalt verdi på 0,7. Testen ga ingen indikasjon på at CA ville øke dersom en indikator ble slettet. Videre endret ikke resultatene seg når vi testet CA mellom to og to indikatorer, som dermed bekreftet at indikatorene ikke målte ulike fenomener. Valget stod da mellom å forkaste variabelen eller beholde den med alle fire indikatorene. Da spørsmålsstillingen til indikatoren ligger like nær fenomenet i variabelen, og av hensyn til hvor sentrale indikatorene er i forhold til hypotesen og vår problemstilling, ble alle fire indikatorer beholdt i videre analysearbeid

Korrelasjonsanalyse; (Tabell 4.5) vi ser vi at med nødvendige forbehold at det er varierende korrelasjoner mellom den avhengige variabelen og de ulike indikatorene knyttet til den uavhengige variabelen. Vi ser blant annet at det er fra relativt sterk til meget sterk korrelasjon mellom den avhengige variabelen sammenliknet med indikatorene, men internt mellom indikatorene finner vi svake korrelasjoner mellom om *MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse i virksomheten* og *Du setter av tilstrekkelig tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging av MAS*, samt *Effekten av gjennomført MAS er i samsvar med ressursbruken*. Alle ovennevnte korrelasjoner er statistisk signifikante.

Tabell 4.5 - Korrelasjonsmatrise

	Videreføre MAS i sin nåværende form	MAS bidrar til bedre ressurs-utnyttelse i virksomheten	Du setter av tilstrekkelig tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging av MAS	Du får tilført tilstrekkelig ressurser til å følge opp MAS	Effekten av MAS er i samsvar med ressursbruken	Kjønn	Leder Utdanning	Virksomhets Område
Videreføre MAS i sin nåværende form								
MAS bidrar til bedre ressurs-utnyttelse i virksomheten	.310**							
Du setter av tilstrekkelig tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging av MAS	.219**	.189**						
Du får tilført tilstrekkelig ressurser til å følge opp MAS	.353**	.188**	.297**					
Effekten av MAS er i samsvar med ressursbruken	.593**	.375**	.306**	.474**				
Kjønn	.046	-.207**	-.031	.145*	.132			
Lederutdanning	-.067	-.031	.006	-.053	-.091	-.088		
Virksomhetsområde	.288**	.202**	.097	.346**	.286**	.261**	.165*	

* p ≤ .05 **p ≤ .01

Når vi inkluderer bakgrunnsvariabler i den samme analysen finner vi en signifikant korrelasjon mellom ”kjønn” og påstanden om at *MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse i*

virksomheten og påstanden om at *Du får tilført tilstrekkelig med ressurser til å følge opp MAS*. For lederutdanning er det ingen signifikante korrelasjoner. Dette vil si at ledere gjennomgående finner at *MAS bør videreføres i sin nåværende form* mer eller mindre er uavhengig av bakgrunn eller om de mener at MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse eller ikke i virksomheten, med unntak av hvilket virksomhetsområde du jobber i. For ”virksomhetsområde” er korrelasjoner statistisk signifikant.

Kjikvadrattesten viser for indikatorene en verdi på mellom 13,4 og 69,3. Her er signifikanssannynligheten lavere enn 0,05. Vi kan følgelig forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng mellom to variabler i den respektive populasjonen, og får støtte for den alternative hypotesen om at det er en sammenheng mellom de to variablene i populasjonen. Når vi ser om det er signifikante sammenhenger mellom bakgrunnsvariabler og indikatorene, samt den avhengige variabelen finner vi at bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde” har en statistisk signifikant sammenheng med påstandene om at *MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse i virksomheten, Du får tilført tilstrekkelige ressurser til å følge opp MAS, Effekten av gjennomført MAS samsvarer med ressursbruken*.

Bakgrunnsvariabelen har også en statistisk signifikant sammenheng med den avhengige variabelen. For de andre bakgrunnsvariablene er det kun lederutdanning som også har en statistisk signifikant sammenheng på indikatorene, og det gjelder påstandene om at *MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse i virksomheten* og at *Du får tilført tilstrekkelig ressurser til å følge opp MAS*. For påstanden om at *Du setter av tilstrekkelig tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging av MAS* er det ingen av bakgrunnsvariablene som har en statistisk signifikant sammenheng.

På bakgrunn av ovennevnte resultater vedrørende korrelasjoner og sammenhenger velger vi å teste hypoteser om effekten av indikatorene og bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde” på den avhengige variabelen. Dette gjør vi igjen ved å kjøre en logistisk regresjonsanalyse.

Logistisk regresjonsanalyse; (Tabell 4.6, se vedlegg 4) Konstanten vår er negativ (-41,638), det er den estimerte oddsen for å være enig at *MAS bør videreføres i sin nåværende form* hvis man har 0 på alle de uavhengige variablene (ansatte i det offentlige og uenige i påstanden vi har brukt i denne hypotesen). Konstantleddets primærfunksjon er å sikre at regresjonen er forventningsrett, dvs. at residualenes gjennomsnitt er 0, og har ofte begrenset interesse for i den konkrete analysen. Dette er tilfelle også i vårt tilfelle, og vi vil derfor primært konsentrere

oss om koeffisientene. Påstand 6, 29 og 34, har positive koeffisienter som angir at ved økt grad av enighet på disse påstandene øker sannsynligheten å være enig i om *MAS bør videreføres i sin nåværende form*, sammenliknet med å være uenig i påstandene. For påstand 34 viser vår signifikanstest at vi kan forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng mellom den avhengige variabelen vår og vår indikator. For de andre påstandene og bakgrunnsvariablene får nullhypotesen støtte; om det ikke er noen sammenheng mellom den avhengige variabelen og påstandene og bakgrunnsvariabelen.

4.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjennom frafalls-, frekvens- og korrelasjonsanalyser, en kjikvadrattest samt en logistisk regresjonsanalyse presentert funnene fra vår studie/undersøkelse. En diskusjon og analyse av materialet presenteres i påfølgende kapittel.

Kapittel 5 - Diskusjon

I dette kapittelet analyserer vi resultatene fra kapittel 4 og videre drøfter og diskuterer resultatene i forhold til de ulike teoretiske tilnærmingene som vi har redegjort for i kapittel 2. I framstillingen har vi valgt å ta for oss de tre hypotesene enkeltvis.

5.1 Drøfting av hypoteser

En medarbeidersamtale skal være en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider som gjennomføres en gang per år eller oftere (Mikkelsen 2002). Som vi redegjorde for i kapittel 2 er medarbeidersamtalen et ledelsesverktøy som blir brukt til fordeling av oppgaver, utvikling og tildeling av arbeidsmål i tillegg til kartlegging av kompetanse og utviklingsbehov.

I spørreundersøkelse hadde vi avslutningsvis noen åpne spørsmål der vi blant annet spurte lederne om de beste erfaringer med medarbeidersamtaler og en av respondentene svarte:

... ”dessverre ikke så gode erfaringer med at MAS fører til noe konkret, men i alle fall en hyggelig samtale i fred og ro”.

Med oppgavens problemstilling ønsker vi finne ut om ledere opplevere at medarbeidersamtaler kan være et effektivt og nyttig ledelsesverktøy og ikke bare en ”hyggelig samtale i fred og ro”. Dette gjør vi bl.a. ved å undersøke om de er enig eller uenig om medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form eller ikke.

5.2 Hypotese 1

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av at MAS bidrar til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse.

Resultatene fra kapittel 4 viser at det er signifikante korrelasjoner mellom det å være enig i at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form og de ulike indikatorene vi har brukt. HR-innsatsen i virksomheter defineres i større grad som et virkemiddel for å realisere

organisasjonens mål, i tillegg er kommunikasjon en viktig del av all form for ledelse og har vanligvis stor betydning både for medarbeiderens mulighet for utvikling, men også for lederens mulighet til å påvirke medarbeideren i å realisere organisasjonens mål.

Korrelasjonene indikerer for det første at det er en samvariasjon slik vi påstår i vår hypotese mellom en leders opplevelse av at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av at verktøyet er med på å bidra til en bevisstgjøring av de ansatte på virksomhetens mål, strategi og visjon. Så der respondentene har svart seg enige i at en slik bevisstgjøring skjer, men også i spørsmålene om medarbeidersamtalen dreier seg om måloppnåelse og om den bidrar til forståelse for hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål, betyr det at de også vil skåre høyt på den avhengige variabelen om at *MAS bør videreføres i sin nåværende form*. Selv med de nødvendige forbehold for metodiske svakheter, så avtegner det seg et bilde der medarbeidersamtalen tillegges betydning.

På samme måte som vi antok at positive korrelasjoner mellom indikatorene i den uavhengige variabelen ville synes å være viktige for lederes opplevelse av at *MAS bør videreføres i sin nåværende form*, var det forventet at bakgrunnsvariablene også ville være det og at dette hang sammen. Men på tross av en rekke analyser der bakgrunnsvariabelen kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde er vurdert i en rekke ulike kombinasjoner, har dette ikke avstedkommet signifikante resultater med unntak av det virksomhetsområdet som lederen tilhører. I tillegg viser også funnene at lederutdanning har en signifikant sammenheng med at *MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens mål*. For påstand om at *MAS i stor grad dreier seg om virksomhetens måloppnåelse*, er det ingen bakgrunnsvariabler som har statistiske signifikante sammenhenger. Hvilken praktisk betydning det har er usikkert, men vi velger å oppsummere om dette kan ha eventuelle interessante implikasjoner senere i kapittelet.

Som Mintzberg (1998) hevder så er en strategi sammensatt av blant annet av en retning og kurs for framtiden, i tillegg hevder Jacobsen og Thorsvik (2007) at strategien tydeliggjør hva virksomheten konkret skal gjøre for å nå sine mål. Sett i sammenheng med det teoretiske rammeverket der Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at strategi og mål for det første kan ha motiverende effekt på de ansatte, ser vi at en bevisstgjøring om strategi og mål, ved bruk av medarbeidersamtaler som et verktøy synes å bidra til at ledere mener at medarbeidersamtalen bør videreføres slik den fungerer og brukes i virksomheten i dag.

Når vi ved en regresjonsanalyse har sett på de ulike indikatorene og bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde” eventuelle effekt på den avhengige variabelen finner vi at det er derimot sterk samvariasjon mellom en oppfatning om at medarbeidesamtalen bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner og sannsynligheten for at en leder kommer til å si seg enig i at *MAS bør videreføres i sin nåværende form*. Som beskrevet i kapittel 2 skal visjonen gjenspeile virksomhetens interne og eksterne mål, utformet slik den når flere grupper, men som ofte ender opp med å være lite presis. Vi ser for øvrig i tillegg til at medarbeidersamtalen bidrar til å bevisstgjøre de ansatte på visjoner, at ledere som sier seg enig i medarbeidersamtalen i stor grad dreier seg om virksomhetens måloppnåelse og at medarbeidersamtalen bidrar til hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål øker sannsynlighet for at man også sier seg enig at *MAS bør videreføres i sin nåværende form*. Funnene våre samsvarer med det Busch m.fl (2009), Lai (2004) og Nordhaug (2002) sier om at man kan bruke medarbeidersamtalen til å fastsette/avklare mål for den enkelte medarbeider, og avklare gjensidige forventninger og forpliktelser i ansettelsesforholdet. Medarbeidersamtalen bør være et reelt og resultatorientert ledelsesverktøy for å nå organisasjonens oppsatte mål. Videre bør den være et aktivt innslag i organisasjonens strategiske målarbeid og den må ta hensyn til de krav som stilles til virksomheten, ledere og medarbeidere.

Som også en av våre respondenter svarte på spørsmålet om hva som er den beste erfaringen med medarbeidersamtalen:

”Bevisstgjøring hos den enkelte, mål som blir etterfulgt. Få en kjennskap til mine medarbeidere som kan bidra til å skape lojalitet til hva som skal bringe bedriften videre”

styrker det også den positive sammenhengen i vår hypotese 1. Strategi og visjon kan ha en motiverende, styrende og retningsgivende funksjon for medarbeideren (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Våre funn indikerer at der våre ledere er enige i at *MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner*, er de også mer enige i at *MAS bør videreføres i sin nåværende form*. Men for påstanden om at *MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens strategi*, inntreffer ikke dette fenomenet. At en slik bevisstgjøring skjer i forhold til virksomhetens visjoner men ikke for strategi, kan mulig skyldes at den overordnede visjonen ute i virksomheten er lettere tilgjengelig/synlig for de ansatte i motsetning til virksomhetens strategidokumenter som ofte

er mer omfattende, samt krever mer tid og ressurser for den enkelte medarbeider til å sette seg inn i. Og som det også kommenteres i vårt spørreskjema:

”Hvorvidt medarbeidere får kjennskap til virksomhetens visjoner, strategi og mål avhenger mye av om leder bruker tid i avdelingen og med de ansatte på å jobbe med dette. Dette blir noe som er vanskelig for den enkelte å sette seg inn i dersom man ikke jobber mye med det.”

Resultatene fra kapittel fire har da gitt støtte til H_1 , men ikke til $H_{1.1}$ om at hypotese 1 påvirkes av leders kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde sett under ett og samlet. Dette er med utgangspunkt i at vi i hypotesen har vektlagt alle tre bakgrunnsvariablene vektlegges likt og at det er 66,33 % som mangler støtte.

På bakgrunn av materialet fra vår undersøkelse og det teoretiske rammeverket kan det tyde på at medarbeidersamtalen i sin nåværende form, anses som et lederverktøy som ivaretar bidrar til en bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse. Denne opplevelsen står enda sterkere dersom du tilhører privat sektor.

5.3 Hypotese 2

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling.

Med nødvendig metodiske forbehold gir resultatene fra kapittel 4 gir støtte for at det er en signifikant korrelasjon og signifikant sammenheng mellom det at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form og at medarbeidersamtalen bidrar til den ansattes kompetanseheving. Det er derimot ingen signifikante korrelasjoner for bakgrunnsvariablene ”kjønn” og ”lederutdanning”. Men det en signifikant korrelasjon for bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde”.

I henhold til kapittel 2 kommer det fram at teorien tilsier at det er viktig å kartlegge både den enkelte arbeidstakers kompetansebehov, og virksomhetens behov for kompetanse, og at dette bør systematiseres i virksomhetens strategiutvikling. Ser vi på sammenhengen mellom bakgrunnsvariabler og indikatoren, samt den avhengige variabelen, finner vi at det er

bakgrunnsvariabelen ”virksomhetsområde”, som har en statistisk signifikant sammenheng med påstanden om at *MAS bidrar til den ansattes kompetanseheving*.

Bakgrunnsvariabelen har også en statistisk signifikant sammenheng med den avhengige variabelen. Av våre respondenter i offentlig sektor har 43,8 % svart at de er helt enig/delvis enig. Tilsvarende er det 86,5 % av våre respondenter fra privat sektor som er helt/delvis enig. Denne fordelingen mellom privat og offentlig sektor kan på den ene siden gi oss noen indikasjoner på at det er et annet fokus på kompetanseheving i privat sektor, eller at dette kan skyldes rammene og innholdet i samtalen og hva den skal og bør inneholde i ulike virksomheter. Som det kommer fram i kapittel to og i opplysninger fra våre respondenter er det er ulike definisjoner og ulike tradisjoner knyttet til denne samtalen. Denne problemstillingen er spennende å se nærmere på, men det ligger utenfor oppgavens problemstilling. Vi hadde ikke i spørreskjemaet eller vedlegget gjengitt vårt valg av definisjon. Som vi tok for oss i kapittel 2 er det viktig for en virksomhet å gjøre seg attraktiv på arbeidsmarkedet, og at konkurransen blant virksomheter er større enn tidligere for å skaffe godt kvalifisert personell (Nordhaug 2002). Dette gir og et økt press i forhold til hvordan virksomheten tenker på og forvalter de menneskelige ressursene. Det er et generelt forhøyet utdanningsnivå i Norge, og det er i følge Samordna opptak rekordhøy søkning til høyere utdanning i år ¹. Av dette er det nærliggende å anta at det kommer til å følge en videre utvikling av medarbeidere som i økende grad vil etterspørre ytterligere kompetanse og utviklingstiltak (Nordhaug 2002).

Oppsummerte kommentarer fra respondentene våre indikerer også dette når de sier følgende om medarbeidersamtaler og kompetansebegrepet:

”Skjult kompetanse kan tas i bruk”(...)”og ha en felles plan for kompetansebygging”(...)”oppfølging av kompetansemål for den enkelte”.

Resultatene fra kapittel 4 har da gitt støtte til H₂, men ikke til H_{2.1} om at hypotese 2 påvirkes av leders kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde sett under ett og samlet. Dette er med utgangspunkt i at vi i hypotesen har vektlagt alle tre bakgrunnsvariablene vektlegges likt og at det er 66,33 % som mangler støtte.

På bakgrunn av materialet fra vår undersøkelse og det teoretiske rammeverket kan det tyde på at medarbeidersamtalen i sin nåværende form, anses som et lederverktøy som ivaretar

¹ <http://www.samordnaopptak.no/info/soekertall/soekertall-2012/>, lastet ned 25.04.12

virksomhetens kompetanseplanlegging og bevisstgjør den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling, og at denne opplevelsen står enda sterkere dersom du tilhører privat sektor.

5.4 Hypotese 3

Det er en positiv sammenheng mellom leders opplevelse av hvorvidt MAS bør videreføres i sin nåværende form og leders opplevelse av virksomhetens totale ressursbruk på MAS og leders opplevelse av effekten /nyttens av MAS.

I spørreundersøkelsen spurte vi lederne om *MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse i virksomheten*, som er knyttet opp mot effektivitetselementet i problemstillingen. Kuvaas (2008) hevder at den enkelte arbeidstaker kan oppleve medarbeidersamtalen som konstruktiv, meningsfull og hyggelig, men at samtalen i seg selv ikke er av betydning for om vedkommende gjør en bedre jobb eller ikke. Litteraturen omkring medarbeidersamtaler skiller seg ut ved at dette konseptet sjelden begrunnes med referanser til økonomiske eller konkurransemessige betingelser. Derimot framstilles medarbeidersamtaler som et grep og en respons på endringsprosesser. Nærmere bestemt som en løsning tilpasset krav om demokratiseringsprosesser i arbeidslivet som spesielt ivaretar ansattes krav om deltakelse og medbestemmelse i arbeidslivet (Rørvik 1998). Strategiske HR-tiltak rettes mot å skape verdiøkning gjennom systematisk styring av menneskelige forhold som for eksempel kunnskaper og sosiale relasjoner. I den teoretiske tilnærmingen hentet vi inn en definisjon av effektivitet der vi la inn en antagelse om at man ikke bruker mer ressurser enn nødvendig for ønsket mål- og resultatoppnåelse i virksomheten.

Vi spurte lederne om de satte av tiltrekkelig tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler for å se om det som i henhold til innhold i en nytte- kostnadsanalyse er et sentralt element; nemlig å evaluere og følge opp tiltak som skal gi grunnlag for å vurdere effekten av ethvert tiltak. Det førte oss videre til spørsmålet om lederne var enige i om de fikk tilført tilstrekkelig med ressurser til å følge opp medarbeidersamtalen; med hensyn til eksempelvis kompetanseutvikling som vi diskuterte under hypotese 2. Avslutningsvis spurte vi lederne om effekten av gjennomført medarbeidersamtalen var i samsvar med ressursbruken. Alle ovennevnte spørsmål og påstander ble brukt som indikatorer for å kunne analysere og teste ut hypotese 3 og vi fant signifikante sterke korrelasjoner mellom om ledere mente at *MAS bør videreføres i sin nåværende form* og indikatorene nevnt over. Internt mellom

indikatorerne var det varierende styrke på korrelasjonene, men både sammenhengen og korrelasjonen mellom variablene signifikante, og vi oppsummerer dette som at enighet i ovennevnte påstander medfører også til en positiv innstilling til at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form.

Vi hadde en tanke om at det er omtrent like mange positive som negative erfaringer med medarbeidersamtalen. At tok man med kostnadene ved å gjennomføre et så tidkrevende opplegg, kunne man kanskje konkludere med å la det være. Fra regresjonsanalysen ser vi derimot at det er særlig påstanden om *Effekten av gjennomført MAS er i samsvar med ressursbruken* som synes å øke sannsynligheten for at ledere i denne undersøkelsen er enige i at MAS bør videreføres i sin nåværende form. Sett i sammenheng med leders opplevelse av at *MAS bør videreføres i sin nåværende form* var det forventet at ledere ville si seg enige i at effekten av gjennomført medarbeidersamtaler var i samsvar med ressursbruken. Dersom *Du får tilført tilstrekkelig ressurser til å følge opp medarbeidersamtaler* ikke hadde den samme effekten på den avhengige variabelen vil det bety at lederne må ha en bevissthet rundt disponible ressurser og hva som eventuelt blir avtalte tiltak og planer i løpet av en medarbeidersamtale med de ansatte. Dersom dette ikke gjøres, antar vi at lederen ikke kan si seg enig i at effektene av en slik samtale ikke er i samsvar med den totale ressursbruken. Som også noen av respondentene svarte på spørsmålet om hva de mente var *Den viktigste forutsetningen for en vellykket MAS*:

"At man har tid og ressurser til å følge opp.....", "...tid, ressurser, tydelige mål....", og "Ressurser til å følge opp for eksempel ønske om kompetanseheving."

I kapittel 2 ble det redegjort for Lais syn på konsekvenser av å velge bort et tiltak og modeller som går ut på å analysere og sammenlikne kostnadene knyttet til alternative tiltak som har samme mål og samme antatte nytte. Et sentralt spørsmål vil være hva kostnadene for virksomheten ved ikke å gjennomføre medarbeidersamtaler er? Nullalternativet for å synliggjøre evt. andre tiltak bringer oss videre til spørsmålet om det finnes alternativer; vi spurte lederne om "kjenner du til andre verktøy og metoder for å evaluere den ansattes mål- og resultatoppnåelse?" der våre respondenter blant annet svarte:

"Standard opplegg for 360 graders evalueringer med både egen leder, personale og ansatte hadde vært bedre for ledere", "Jevnlige samtaler viser seg også vel så effektive" og "Det finnes en rekke metoder og verktøy. Etter min mening er det viktig

at selve samtalen gir rom for dialog og at oppmerksomheten er på målene for virksomheten, både på kort og lengre sikt, slik at det blir grunnlag for påfølgende års medarbeidersamtaler”.

Ved en rekke analyser der bakgrunnsvariabelen kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde er vurdert i en rekke ulike kombinasjoner, avstedkom det ingen signifikante resultater for lederutdanning. For virksomhetsområdet og kjønn var det marginale korrelasjoner.

Resultatene fra kapittel 4 har da gitt støtte til H_3 , og da vi på den ene siden ser noe betydning av bakgrunnsvariablene, men sett under ett og samlet påvirker ikke bakgrunnsvariablene og gir derfor ikke støtte til hypotese $H_{3.1}$. om at hypotese 3 påvirkes av leders kjønn, lederutdanning og virksomhetsområde. På bakgrunn av materialet fra vår undersøkelse og det teoretiske rammeverket kan det tyde på at medarbeidersamtalen i sin nåværende form, anses som et lederverktøy som bidrar til bedre ressursutnyttelse i virksomhetens totale ressursbruk og at effekten av gjennomført medarbeidersamtaler er i samsvar med ressursbruken.

5.5 Oppsummering

Som ledelsesverktøy betyr våre funn at det kan være nyttig og fruktbart å gjennomføre medarbeidersamtaler med tanke på en bevisstgjøring blant de ansatte på virksomhetens mål, strategi og visjoner, for kompetanseheving og ikke minst for virksomhetens ressursbruk. Den avgjørende faktoren er at lederne ønsker å videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form fordi dette bidrar til en opplevelse av dette verktøyet som effektivt og nyttig for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse.

Man kan anta at bevissthet rundt ledelsesverktøy gir positiv effekt på medarbeidernes prestasjoner og virksomhetens måloppnåelse. Som Kuvaas oppsummerer fra noen av sine studier der informanter har påpekt at medarbeidersamtaler er et bra verktøy hvis det brukes riktig: *”Men det gjelder for alt verktøy. En hammer for eksempel, kan du brukt til å slå inn en spiker og til å slå folk i hodet”*².

² <http://www.ledernet.no/id/11465.0> lastet ned 29.04.12

Kapittel 6 – Konklusjon

Medarbeidersamtalen har brukt tid på å utvikle seg til det verktøyet den er i dag og ser ut til å ha kommet for å bli - i en form eller en annen. Vi tolker og lov- og avtaleverket dit hen at det støtter opp under verktøyet.

Ved siden av prestasjon- og resultatmålinger og vurderinger, er det å utforme mål og kompetanseutvikling en av hovedfunksjonene i en medarbeidersamtale. Vesentlige fellestrekk ved medarbeidersamtalen er at den er et viktig verktøy for ledelsen, uansett hvilket perspektiv virksomheten har på samtalen, og hvordan medarbeidersamtalen er bygget opp. Det kan synes som at det er en bred enighet om at det er en sammenheng mellom virksomhetens mål- og resultatoppnåelse og trivsel hos medarbeiderne, der et viktig moment er forholdet mellom leder og medarbeider. Skal man ha gode resultater må man følgelig være i stand til snakke om hva ansatte skal yte. Mikkelsen (2002) mener dagens medarbeidersamtaler skal oppfylle to hovedhensikter; den skal gi grunnlag for administrative beslutninger og føre til utvikling og kontinuerlig forbedring både for virksomheten og medarbeideren.

For å mestre problemstillinger knyttet til planlegging, budsjettering, målsetting og resultatvurdering i det daglige fordres både utvikling av kompetanse hos den enkelte medarbeider og hos virksomheten. Samt at det er fokus på utvikling av kommunikasjon og samarbeid i virksomheten mellom alle nivåer. For å kunne oppfylle disse kravene må medarbeideres faglige og karrieremessige framtid planlegges, samtidig som man jobber for relasjonen mellom leder og ansatt preges av gjensidig tillit og åpenhet.

Samlet sett viser resultater fra undersøkelsen at betydningen av bevisstgjøring rundt visjon, strategi og måloppnåelse, betydningen av kompetansestrategi og hva som er null alternativet ved å regne på nytte/effekt, bidrar til at man som leder opplever at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form. Dette støtter opp under problemstillingen vår om at leder opplever medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse.

Vi hadde i forkant av undersøkelsen gjort oss noen antagelser om at verktøyet er viktig og hensiktsmessig men hadde og spørsmål knyttet til medarbeidersamtalens funksjon og rolle ute i virksomhetene. Videre antok vi med ganske stor selvfølgelighet at bakgrunnsvariablene ville påvirke graden av hvor enig våre ledere var i de ulike påstandene, og at det ville være større

kontraster mellom kjønn, hvorvidt leder har lederutdanning og i forhold til hvilket virksomhetsområde man tilhører. Resultatene fra undersøkelsen har vist at leder i stor grad (60 %) opplever å være enig i å videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form. Hvorvidt leder vil videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form påvirkes liten eller ingen grad av leders kjønn eller hvorvidt leder har lederutdanning. Men det kan tyde på at dersom du tilhører privat sektor ser du i enda større grad nytten av verktøyet. Studien har altså vist at mange ledere opplever at medarbeidersamtalen har en positiv innvirkning og en funksjon i sin virksomhet og ønsker derfor å videreføre den i sin nåværende form. Dette gir støtte til vårt spørsmål om hvorvidt ledere opplever medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse. Og de opplever medarbeidersamtalen som noe mer enn ”...en samtale i fred og ro”. Som en av respondentene svarte: ”MAS er det beste lederverktøy som finnes og stiller krav både til leder og ansatt”.

6.1 Begrensninger i forhold til datamateriale

I henhold til frafallsanalysen har 191 av de 368 som invitert til å foreta spørreundersøkelsen deltatt. Dette gir oss et statistisk godt nok grunnlag for å undersøke videre/ utføre statistiske tester og analyser. Samtidig som funnene gir støtte til at ledere opplever verktøyet som et nyttig og effektivt i forhold til virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse åpner dette for spørsmål rundt hvem som er de respondenter som har valgt å svare; er det de som allerede har en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen? Og kan det være slik at de som ikke har svart (48 %) er de som ikke er tilhengere av verktøyet? Dette kunne vært belyst gjennom andre spørsmål, og ved en annen strukturering og oppbygging av undersøkelsen.

6.2 Videre undersøkelser

Vår studie har tatt utgangspunkt i leders opplevelse av ulike forhold knyttet til medarbeidersamtalen som ledelsesverktøy. Dette gir kun et bilde av et perspektiv i virksomheten. Materialet kunne vært brukt til videre studie, der man kunne undersøkt de samme forholdene fra et medarbeiderperspektiv. For deretter å undersøke korrelasjon og sammenheng mellom disse ulike opplevelsene, eventuelt ikke og hvorfor. Dette kunne gitt nyttig informasjon til virksomheten og synliggjøre eventuell korrelasjon og sammenheng mellom leders og medarbeiders opplevelse av virksomhetens oppfølging av medarbeidere, og virksomhetens bruk av medarbeidersamtalen som ledelsesverktøy.

Litteraturliste

- Busch, Tor, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo. 2002/2009. *Økonomistyring i det offentlig*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dysvik, Anders. 2008. Trenings- og utviklingstiltak. I *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, red. Bård Kuvaas, Bergen: Fagbokforlaget
- Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.). 2005. *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget
- Everett, Euris Larry og Inger Furuseth. 2004. *Masteroppgaven, Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hovedtariffavtalen i staten. 1.mai 2010 – 30.april 2012. Det kongelige fornyings- administrasjons- og kirkedepartement.
- Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1.mars 2010 – 31.desember 2013 (IA-avtalen). 24.februar 2010.
- Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2008. *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, Asbjørn. 2009. *Introduksjon til SPSS*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaplan, Robert S. og Davis Norton. 1992. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kuvaas, Bård (red.). 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, Linda. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), LOV 2005-06-17 nr 62
- Martinsen, Øyvind L. (red.). 2008. *Perspektiver på ledelse*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Mikkelsen, Aslaug. 2002. *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Mikkelsen, Aslaug. 2005. Medarbeidersamtalen; Hva er det, og hjelper det? I *Den dyktige medarbeider*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad, Bergen: Fagbokforlaget
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The free press

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR, Ledelse av menneskelige ressurser, Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Oslo kommune v/ Ernst & Young Management Consulting (sist hentet ut 19.04.12): *Veileder i strategisk planlegging*.

Pallant, Julie. 2007. *SPSS, Survival manual*. Berkshire: Open University Press

Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner, Trender i organisasjonstekningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget

Tufte, Per Arne (Arbeidsnotat nr 8-2000): *En intuitiv innføring i logistisk regresjon*. Oslo: Statens Institutt For Forbruksforskning (SIFO)

Wollebæk, Knut. 1989. *Medarbeidersamtaler – hvorfor og hvordan*. Oslo: Universitetsforlaget

Forespørsel om å delta i en spørreundersøkelse i forbindelse med en masteroppgave om medarbeidersamtaler

Vi er to studenter ved Høgskolen i Oslo og Akershus, avdeling for samfunnsfag, som skriver en masteroppgave om medarbeidersamtaler som et verktøy for ledere. Masteroppgaven skal leveres i løpet av våren 2012 og blir veiledet av høyskolelektor ved Høgskolen i Oslo og Akershus, Tor Høst tlf 22 45 35 39.

Vi ønsker i vår avsluttende oppgave å undersøke nytten, behovet og effekten av en medarbeidersamtale for ledere. Problemstillingen for oppgaven er:

Opplever ledere medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig styringsverktøy for virksomhetens resultat- og måloppnåelse?

For å finne ut dette har vi utarbeidet et spørreskjema som formidles til ledere med personalansvar. Spørreundersøkelsen blir brukt som bakgrunnsmateriale for vår oppgave og vi håper derfor du tar deg tid til å svare.

Ønsker du å delta i vår undersøkelse bes du snarest mulig fylle ut skjemaet elektronisk og returnere dette til heidi.lien@hotmail.com. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Hvis det er noe du lurer på kan du ringe oss på 99 22 35 57 eller sende e-post til adressen nevnt over.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Heidi Lien

Hilde Lorentzen

Medarbeidersamtale (MAS) som ledelsesverktøy for ledere med personalansvar.

Bakgrunnsinformasjon:

Velg ett av alternativene under hvert punkt. Alle punktene bes besvart.

Bruk tabulator for å flytte fra felt til felt og fyll ut med X i avkrysningsboksene.

1. Kjønn:
Kvinne ☐ Mann ☐
2. Høyeste utdanningsnivå:
Grunnskole ☐ Videregående skole ☐ Høyskole/universitet ☐ Annet ☐
3. a) Har du formell lederutdanning / lederkompetanse?
Ja ☐ Nei ☐
3. b) Er du under lederutdanning?
Ja ☐ Nei ☐
4. Virksomhetsområde:
Offentlig ☐ Privat ☐
5. Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling? år
6. Hvor mange har du direkte personalansvar for? personer
7. Har du gjennomført medarbeidersamtaler (MAS) i løpet av de siste 2 årene med dine ansatte?
Ja ☐ Nei ☐
8. Hvor ofte gjennomfører du MAS i din virksomhet?
9. Hvor lang tid bruker du i gjennomsnitt på planlegging, gjennomføring og oppfølging pr MAS? timer
10. Har du fått opplæring i gjennomføring av MAS?
Ja ☐ Nei ☐ Vet ikke ☐
11. Er MAS nedfelt i virksomhetens styringsdokumenter?
Ja ☐ Nei ☐ Vet ikke ☐
12. Når på året gjennomfører du som regel MAS og hvorfor?

Nedenfor finner du 35 påstander der du bes merke av på skalaen 1-5 om du er:

1 Helt uenig – 2 Delvis uenig – 3 Verken enig eller uenig – 4 Delvis enig – 5 Helt enig

1. MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
2. MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens strategi.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
3. MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens mål.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
4. MAS bidrar til et bedre arbeidsmiljø.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
5. MAS bidrar til økt lojalitet hos de ansatte i virksomheten.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
6. MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse i virksomheten.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
7. MAS dreier seg i stor grad om den ansattes lønn.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
8. MAS dreier seg i stor grad om den ansattes nåværende arbeidsoppgaver.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
9. MAS dreier seg i stor grad om endring av den ansattes arbeidsoppgaver.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
10. MAS dreier seg i stor grad om den ansattes arbeidsinnsats.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
11. MAS dreier seg i stor grad om den ansattes ønske om kompetanseheving.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
12. MAS dreier seg i stor grad om konflikter på arbeidsplassen.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
13. MAS dreier seg i stor grad om den ansattes syn på deg som leder.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
14. MAS dreier seg i stor grad om virksomhetens måloppnåelse.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
15. MAS dreier seg i stor grad seg om arbeidsmiljø.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**

16. MAS bidrar til den ansattes kompetanseheving.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
17. MAS gir den ansatte konkrete mål å jobbe mot.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
18. MAS er et verktøy som gir den ansatte mulighet til å påvirke prioriteringer i sin egen arbeidssituasjon.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
19. MAS gir mulighet til å ta opp temaer som er viktige for den ansatte i egen arbeidssituasjon.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
20. MAS bidrar til å synliggjøre den ansattes ansvarsområder.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
21. Den ansatte setter av tilstrekkelig tid til forberedelser til MAS.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
22. Den ansatte setter av tilstrekkelig tid til oppfølging av MAS.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
23. MAS bedrer arbeidsmetodene for den enkelte i etterkant av en samtale.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
24. MAS bidrar til økt selvstendighet hos dine ansatte.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
25. MAS bidrar til forståelse for hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
26. Den ansatte stiller godt forberedt til MAS.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
27. MAS er en forutsigbar samtale.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
28. MAS er standardisert og uten individuell tilpasning.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
29. Du setter av tilstrekkelig tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging av MAS.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**
30. MAS blir til et sluttprodukt som begge partene enes om.
Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**

31. Du får tilført tilstrekkelig ressurser til å følge opp MAS.

Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**

32. Konklusjonene etter MAS følges opp som ønsket.

Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**

33. Gjennomføring av MAS er en læringsprosess for deg som leder.

Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**

34. Effekten av gjennomført MAS er i samsvar med ressursbruken.

Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**

35. MAS bør videreføres i sin nåværende form.

Uenig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ **Enig**

36. Hva mener du er de viktigste forutsetningene for en vellykket MAS?

37. Hva er dine beste erfaringer som leder med MAS?

38. Egne kommentarer til hva MAS bør inneholde, hva er det som er viktig for deg?

39. Egne kommentarer til gjennomføringen av MAS.

40. Kjenner du til andre verktøy og metoder for å evaluere den ansattes mål- og resultatoppnåelse?

41. Kommentarer til spørreskjemaet.

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare!

Vedlegg 2 – Deskriptiv statistikk

	N	Min	Max	Mean	Std. deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std.error	Statistic	Std.error
MAS bør videreføres i sin nåværende form	190	1.00	2.00	1.6	.49119	-.412	.176	-1.850	.351
Kjønn	191	1.00	2.00	1.3194	.46746	.781	.176	-1.405	.351
Leder-utdanning	187	1.00	2.00	1.3850	.48791	.476	.178	-1.792	.354
Virksomhets-område	190	1.00	2.00	1.2737	.44703	1.023	.176	-.963	.351
MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner	188	1.00	5.00	3.7128	1.05082	-.632	.177	-.283	.353
MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens strategi	187	1.00	5.00	3.5722	.96658	-.495	.178	-.059	.354
MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens mål	188	1.00	5.00	4.0479	.88532	-.842	.177	.598	.353
MAS bidrar til bedre ressurs-utnyttelse i virksomheten	191	1.00	5.00	3.7387	.96228	-.444	.176	-.401	.350
MAS dreier seg i stor grad om den ansattes ønske om kompetanse-heving	189	1.00	5.00	3.7566	.84048	-.437	.177	.001	.352
MAS dreier seg i stor grad om virksomhetens måloppnåelse	188	1.00	5.00	3.6277	.96444	-.277	.177	-.705	.353
MAS bidrar til den ansattes kompetanseheving	190	1.00	5.00	3.6737	.90784	-.335	.176	-.434	.351
MAS bidrar til forståelse for hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål	190	2.00	5.00	4.0895	.70328	-.495	.176	.301	.351
Du setter av tilstrekkelig tid til planlegging, gjennomføring oppfølging av MAS	191	1.00	5.00	3.9058	.88348	-.693	.176	.377	.350
Du får tilført tilstrekkelig ressurser til å følge opp MAS	189	1.00	5.00	3.2169	1.25500	-.304	.177	-.884	.352
Effekten av MAS er i samsvar med ressursbruken	190	1.00	5.00	3.5842	1.02393	-.589	.176	-.230	.351
Valid N (listwise)	168								

Vedlegg 3

Tabell 4.3 – Regresjonsanalyse Hypotese 1 - Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	1. Mas bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner			4.214	4	.378	
	Påstand1(1)	2.374	2.266	1.098	1	.295	10.745
	Påstand1(2)	1.905	2.204	.747	1	.387	6.718
	Påstand1(3)	2.357	2.200	1.147	1	.284	10.554
	Påstand1(4)	3.406	2.202	2.392	1	.122	30.139
	2. MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens strategi			7.064	3	.070	
	Påstand2(1)	-1.070	1.228	.760	1	.383	.343
	Påstand2(2)	-1.738	.948	3.358	1	.067	.176
	Påstand2(3)	-.284	.953	.089	1	.766	.753
	3. MAS bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner			4.731	4	.316	
	Påstand3(1)	-23.859	40193.390	.000	1	1.000	.000
	Påstand3(2)	-21.804	40193.390	.000	1	1.000	.000
	Påstand3(3)	-22.957	40193.390	.000	1	1.000	.000
	Påstand3(4)	-22.855	40193.390	.000	1	1.000	.000
	14. MAS dreier seg i stor grad om virksomhetens måloppnåelse.			9.362	4	.053	
	Påstand14(1)	41.307	56841.690	.000	1	.999	8.696
	Påstand14(2)	41.886	56841.690	.000	1	.999	1.552
	Påstand14(3)	41.907	56841.690	.000	1	.999	1.585
	Påstand14(4)	45.205	56841.690	.000	1	.999	4.289
	25. MAS bidrar til forståelse for hva som forventes av de ansatte for at virksomheten skal nå sine mål.			2.580	3	.461	
	Påstand25(1)	.213	1.315	.026	1	.871	1.237
	Påstand25(2)	.732	1.272	.331	1	.565	2.080
	Påstand25(3)	-.060	1.376	.002	1	.965	.942
	Virksomhetsområde(1)	-1.505	.564	7.130	1	.008	.222
	Constant	-19.910	40192.581	.000	1	1.000	.000

a. Variable(s) entered on step 1: Virksomhetsområde.

Vedlegg 4

Tabell 4.6 – Regresjonsanalyse Hypotese 3 - Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	6. MAS bidrar til bedre ressursutnyttelse i virksomheten			1.159	4	.885	
	Påstand6(1)	21.301	24484.536	.000	1	.999	1.781
	Påstand6(2)	21.199	24484.536	.000	1	.999	1.609
	Påstand6(3)	21.707	24484.536	.000	1	.999	2.673
	Påstand6(4)	21.368	24484.536	.000	1	.999	1.905
	29. Du setter av tilstrekkelig tid til planlegging, gjennomføring og oppfølging av MAS			2.593	4	.628	
	Påstand29(1)	.204	34728.461	.000	1	1.000	1.226
	Påstand29(2)	.064	34728.461	.000	1	1.000	1.067
	Påstand29(3)	.137	34728.461	.000	1	1.000	1.147
	Påstand29(4)	.988	34728.461	.000	1	1.000	2.686
	31. Du får tilført tilstrekkelig ressurser til å følge opp MAS			1.875	4	.759	
	Påstand31(1)	-.588	.781	.566	1	.452	.556
	Påstand31(2)	.221	.724	.093	1	.760	1.248
	Påstand31(3)	-.252	.767	.108	1	.743	.777
	Påstand31(4)	-.063	.905	.005	1	.944	.939
	34. Effekten av MAS er i samsvar med ressursbruken			27.490	4	.000	
	Påstand34(1)	18.297	19957.886	.000	1	.999	8.840
	Påstand34(2)	20.356	19957.886	.000	1	.999	6.928
	Påstand34(3)	21.934	19957.886	.000	1	.999	3.356
	Påstand34(4)	23.828	19957.886	.000	1	.999	2.229
	Virksomhetsområde(1)	-.933	.533	3.064	1	.080	.393
	Constant	-41.638	37513.166	.000	1	.999	.000